

315013

Universidad Salesiana³

Escuela de Administración



**El Diseño y Operación de un
Modelo de Carrera Bancaria para
la Banca de Desarrollo.**

(una propuesta de Administración de Personal a
través del Servicio Profesional Bancario)

287851

T E S I S
Que para obtener el Título de:
Licenciado en Administración
P r e s e n t a :

RAFAEL EDUARDO PIÑA QUINTAL

Profesor Asesor:

L.C. Fernando Rojas Guerrero

Profesor Revisor:

Lic. Luis Tercero Mendoza

México, D. F. 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS PADRE

Por dirigirme hacia la vida con una luz de esperanza
y fortaleza en el corazón.

A MIS PADRES

Isidro Piña Colón

Genny Quintal Ocampo

Siempre forjadores de buenos ejemplos,
y autores legítimos de mi vida.
Constructores incansables de la verdad y la humildad.
Porque los Amo.

A MIS HERMANOS:

Por enseñarme que la base de todo logro obtenido,
se encuentra en nuestro hogar.

A MIS ABUELOS

Por enseñarme que la vida significa mucho más
de lo que podemos ver.

A ANGÉLICA

Siempre agradecido por estar aquí,
por creer en mí, y buscar juntos el camino futuro.

A MIS AMIGOS

Dispuestos a convertir la amistad
en hermandad.

A MIS MAESTROS

Estrategas de mi superación
y colaboradores en la construcción de un mejor
futuro para mi país.

*A MI ASESOR DE TESIS
FERNANDO ROJAS GUERRERO.*

Por hacer realidad mi logro profesional
Gracias por tu confianza y amistad.

CON GRAN APRECIO:

- Mi nueva familia Shiraishi Piña; por siempre con ustedes.
- Mis Compañeros de la Universidad.
- Lic. Alejandro Cárdenas Uribe, por regalarme su amistad y confianza en el desarrollo del tema.
- Nista y Moni.

Contenido.

**“EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN MODELO DE CARRERA BANCARIA
PARA LA BANCA DE DESARROLLO”**

Introducción.

**Capítulo I Marco Teórico de la Administración
“de la Empresa Privada a la Empresa
Pública”**

Página

1.1 Antecedentes de la Administración y la Importancia de las Organizaciones.	1
1.1.1 La Empresa y su Ámbito Privado.	11
1.1.2 El Papel del Administrador de Empresas y su Nueva Proyección.	15
1.2 Sistema de Organización del Estado Mexicano.	17
1.2.1 Empresa Pública.	19
1.3 Generalidades de la Administración Pública. (antecedentes, concepto y organización)	23

**Capítulo II Marco Teórico de la Administración
del Factor Humano**

2.1 Del Recurso Humano al Factor Humano. (la importancia dentro de su connotación)	29
2.2 Administración y Planeación del Factor Humano. Plan de Carrera.	30
2.3 Una Perspectiva del Entorno Organizacional.	34
2.3.1 Conceptos Básicos de Planeación de Carrera.	37
2.3.2 Teóricos de Plan de Carrera.	38
2.3.3 Roles en la Planeación de Carrera.	40
2.3.4 Modelo Cónico de Schein.	69
2.4 Desarrollo del Factor Humano.	72

Capítulo III **El Empleado Público en la Banca de Desarrollo**

	Página
3.1 Generalidades de la Banca de Desarrollo.	76
3.2 Denominación y Características del Empleado Público (el Servidor Público).	83
3.3 La Tendencia hacia el cambio en la Administración del Factor Humano y la Modernización de la Administración Pública.	92
3.4 El Plan Nacional de Desarrollo y El Programa de Modernización Administrativa (PROMAP) 1994-2000	101
3.5 Principios Básicos del Esquema de Servicio Civil de Carrera en México (el Servicio Civil de Carrera y la Profesionalización).	110

Capítulo IV **Consideraciones Previas para la Formulación del Modelo de Carrera Bancaria**

4.1 Tres Premisas como Marco de Formulación del Modelo de Carrera Bancaria.	114
4.2 Los Subsistemas del Sistema de Carrera Bancaria.	122
4.3 La Comunicación y Orientación como Dirección del Modelo de Carrera.	137
4.4 El Órgano Rector del Modelo de Carrera Bancaria.	138
4.4.1 El Soporte Normativo del Sistema de Carrera Bancaria.	147

<i>Capítulo V</i>	<u>Formulación del Modelo de Carrera Bancaria</u>	
	<u>"El Sicaban "</u>	
		Página
5.1	El Sistema de Carrera Bancaria.	149
5.2	Entorno del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública (un reflejo de la problemática a través de un estudio exploratorio y referencias estadísticas).	151
5.3	El Sistema de Carrera Bancaria a través del Sicaban.	156
5.4	La Arquitectura del Modelo de Carrera Bancaria.	161
5.5	El Proceso de Diseño y Operación del Sicaban	169
	<i>Conclusiones.</i>	171
	<i>Recomendaciones.</i>	175
	<i>Anexos.</i>	177
	<i>Glosario de Términos.</i>	186
	<i>Bibliografía.</i>	193

Introducción.

Dentro del sistema financiero mexicano, la Banca de Desarrollo se dirige a su sector de atención con *funciones altamente especializadas, propias de una banca de fomento y desarrollo* dirigida a impulsar y apoyar financieramente, actividades económicas en crecimiento. El objetivo no es fácil, y más importante aún, el grado de conocimientos que se requieren para dirigir a estas instituciones. Este entorno bancario debe buscar un perfil profesional pleno en conocimientos y experiencia del *negocio* bancario, acompañada de un profundo entendimiento del papel de la banca de desarrollo y sus funciones. Dentro de este contexto, y de los esfuerzos anteriores por profesionalizar a los servidores públicos y de la importancia que tendrá la banca social, derivado de su carácter estratégico para el nuevo gobierno, nace una propuesta de gestión del personal, descrita en este trabajo, misma que considera reforzar los conocimientos del capital humano en la banca de desarrollo mediante un sistema de profesionalización y carrera bancaria. Así mismo, es una respuesta al desgaste de administraciones basadas en prácticas profesionales desleales; en donde, por la naturaleza de los periodos cíclicos administrativos, propios de la Administración Pública, son desvirtuados los intereses colectivos, para convertirse en intereses individuales o intereses de camarillas.

El trabajo desarrolla en los dos primeros capítulos las bases teóricas indispensables, relacionados con la ciencia de la administración y su importancia para las organizaciones, así como los antecedentes de la Administración del Personal y una parte muy interesante que refiere a una investigación teórica de los sistemas de carrera, desde una perspectiva de diversos autores y sus experiencias de aplicación.

El capítulo tercero basa su diseño en materia de Administración Pública y conceptos generales de la Banca de Desarrollo y contiene puntos centrales como un estudio a los puntos clave del servicio civil de carrera y la profesionalización de los servidores públicos, elaborado con datos extraídos de obras y documentos importantes respecto de este tema.

La propuesta de especialización del capital humano en la Banca de Desarrollo a través de un sistema de carrera, comienza en el cuarto capítulo, donde se formulan premisas del diseño del modelo de carrera bancaria y su funcionamiento a través de un sistema (de carrera), mismo que se acompaña de subsistemas para su diseño y operación. Así mismo, el capítulo cuarto comenta las líneas de acción a seguir (tareas administrativas) para preparar a la organización bancaria hacia su transición a un sistema de carrera, con base a la experiencia que el autor recopiló en el departamento de personal de una Institución de Banca de Desarrollo.

El último capítulo, contiene la propuesta de un Modelo de carrera en operación, funcionando como sistema y conformado por submodelos, cada uno de los cuales conforman los elementos básicos de la Profesionalización y especialización de los empleados bancarios.

Cabe mencionar, que el trabajo contiene en el apartado de anexos, formatos de trabajo, propuestos para el área de personal, así como universos de especialidades presentados en matrices, que contienen todas y cada una de las especialidades y áreas de conocimiento que pueden presentarse en el negocio bancario. (estudio realizado por el departamento de personal del grupo financiero Banacci).

Así, la intención del trabajo, es coadyuvar a las prácticas corporativas de administración del Factor Humano para integrar una Banca Especializada mediante la definición del perfil de su personal y los beneficios sociales e Institucionales a que ello conlleva. No obstante, la propuesta de un Modelo de Carrera Bancaria ofrece una oferta de trabajo de permanencia productiva y desarrollo profesional competitivo, para mantener firme la postura de obtención de resultados y mejora continua.

Capítulo 1

Marco Teórico de la Administración “De la Empresa Privada a la Empresa Pública ”

“Muchas de las doctrinas son como el cristal de una ventana, vemos la verdad a través de él, pero él nos separa de la verdad”

Gibran Jalil.

1.1 Antecedentes de la Administración y la Importancia de las Organizaciones.

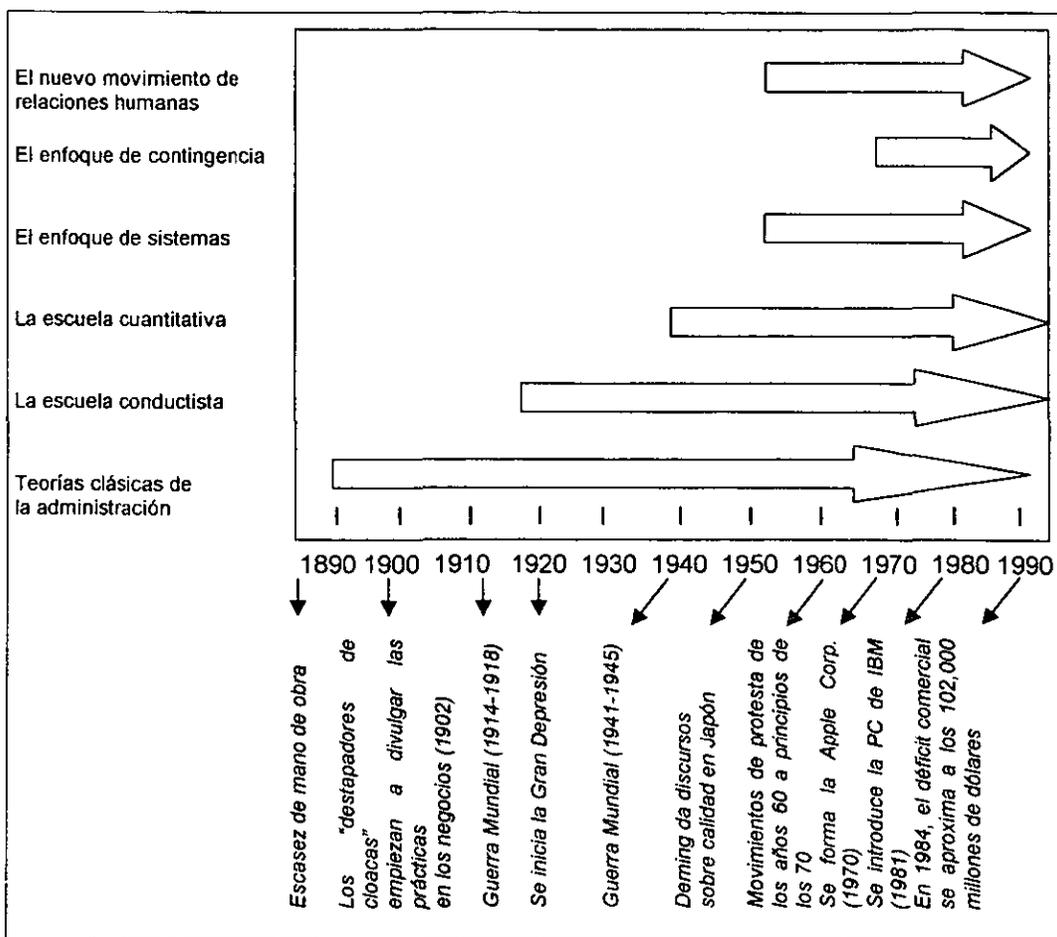
Desde los inicios de la historia de la humanidad, el hombre ha contemplado diversas formas de satisfacer sus diferentes necesidades para lo cual, puso de manifiesto su capacidad creativa y de agrupación en la búsqueda de lograr sus objetivos, así por ejemplo, “en la **época primitiva** surge la división del trabajo y el trabajo en grupo; en el **periodo agrícola** la vida sedentaria, la aparición del estado, el desarrollo de grandes civilizaciones y la administración empírica; en la **época grecolatina** la aparición del esclavismo, la supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico; **en el feudalismo** la aplicación de la administración con criterios del señor feudal, surgen los talleres artesanales y los gremios; en la **revolución industrial** la centralización de la producción, la administración coercitiva, el auge industrial y los especialistas dedicados a manejar problemas de Administración”¹. Es así como a través de las diferentes épocas, el hombre ha venido ejerciendo sus diferentes formas de crecimiento basados en sus inicios, de una administración empírica y posteriormente a principios del siglo XX se han venido gestando diferentes pensamientos desarrollados por los precursores de la administración científica.

La administración empírica se mantuvo hasta los principios del siglo XX donde *Frederick Taylor* ahora llamado padre de la administración científica, establece los primeros estudios sobre el trabajador y sus tareas en el proceso de producción.

¹ Munch Galindo y García Martínez. “*Fundamentos de Administración*” editorial Trillas Tercera reimpresión, octubre de 1993 pp. 21 (Cuadro sinóptico).

En 1914, un hombre visionario llamado *Henry Ford* implanta un sistema de fabricación en serie para la producción de automóviles, considerando etapas en el proceso de ensamblaje y dando paso a la especialización de las tareas del trabajador. Este sistema establece los principios de producción que la industria moderna aplica hoy en día. *James A. F. Stoner* en su libro titulado "*Administración*", esquematiza en el siguiente cuadro las teorías clave de la ciencia de la administración a través del tiempo.

Figura 1



Teorías clave de la administración.

Fuente: "*Administración*", James A. F. Stoner y R. Edward Freeman, ed. Prentice Hall, México 1994.

La Definición de la Ciencia Administrativa y su Carácter de Profesión.

La Profesión.

La Administración se emplea como profesión, es decir, de manera habitual desempeña una actividad basada en conocimientos que son dirigidos a la comunidad y cuyos objetivos son de carácter social y económico, para coadyuvar al desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

El campo de acción primario de esta profesión se encuentra en las universidades con la finalidad de enseñar los conocimientos que sobre la administración se han desarrollado. Esta finalidad se traduce en una imperiosa necesidad de formar en los estudiantes los diversos tipos de administración que las circunstancias actuales presentan en los diferentes ámbitos organizacionales.

La Definición como Disciplina.

Existen diversos autores que estructuran sus propios criterios para definir a la Administración, como por ejemplo: Henry Sisk y Mario Sverdlik consideran que la Administración “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos”. Comenta Isaac Guzmán Valdivia que la Administración es la “dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”. American Management Association define a la administración como “la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y cooperación de otros”. Para José A. Fernández Arena la Administración “es una ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos Institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.²

Dentro de los conceptos que se han utilizado para definir a la administración se encuentran los objetivos, la coordinación, la planeación, la organización, la dirección y el control; y estos mismos, han dado la pauta para establecer una serie de etapas y dar paso a la creación de un proceso sistemático, llamado Proceso Administrativo. “ Es así como suele oírse hablar de procesos que persiguen objetivos específicos.”³

² Munch Galindo y García Martínez. “Fundamentos de Administración” editorial Trillas Tercera reimpresión, octubre de 1993 p.p. 23

³ A. Elizondo López. “Proceso Contable I” editorial Ecasa segunda edición 1993 p.p. 63

En mi propio concepto la Administración es la aplicación de los procesos de planeación, organización, dirección y control en una organización o grupo de personas cuyas actividades o esfuerzos, se dirigen a objetivos y metas.

Una vez descritos de manera sucinta los antecedentes de la Administración y posteriormente haber estudiado su definición como disciplina, podemos afirmar que: la naturaleza de la administración se encuentra al considerar que el hombre inmerso en una sociedad, es producto del intercambio de esfuerzos para su sobrevivencia y constante desarrollo para lo cual, la Administración provee de técnicas y herramientas en la búsqueda de facilitar el trabajo y cubrir de manera metodológica los compromisos que las organizaciones enfrentan.

Las Organizaciones.

Su Naturaleza.

Comúnmente dentro de nuestra vida familiar, profesional, laboral, social e incluso individual, nos enfrentamos a una serie de compromisos que sugieren actuar en función de la planeación, organización, coordinación, dirección y control, cuya finalidad es alcanzar exitosamente metas y objetivos. Con el mismo principio trabajan las pequeñas y grandes organizaciones, formales o informales, que van desde equipos de fútbol, escuelas o empresas hasta naciones o gobiernos.

El concepto de organización, nace de la idea misma del hombre en su interacción en su contexto social, al encontrar el hecho de que el hombre en sociedad no puede satisfacer sus necesidades de manera individual. Así, podemos considerar que las organizaciones son un conjunto de esfuerzos interrelacionados dirigidos a un mismo fin en beneficio de la sociedad y surgen con la finalidad de llevar a cabo tareas colectivas para ofrecer resultados en beneficio de las personas. Su naturaleza entonces, es propia de las necesidades de la humanidad. La naturaleza de las organizaciones se conjuga con el desarrollo del hombre en sociedad y se remonta junto con los inicios de la humanidad; es decir, el hombre al integrarse con los demás suma los intereses individuales a los colectivos en la finalidad de cooperar para su propio desarrollo.

Existen diferentes estudios que se han escrito sobre las organizaciones elaborados desde perspectivas distintas, para explicar la teoría de las organizaciones y sus elementos.

Figura 2

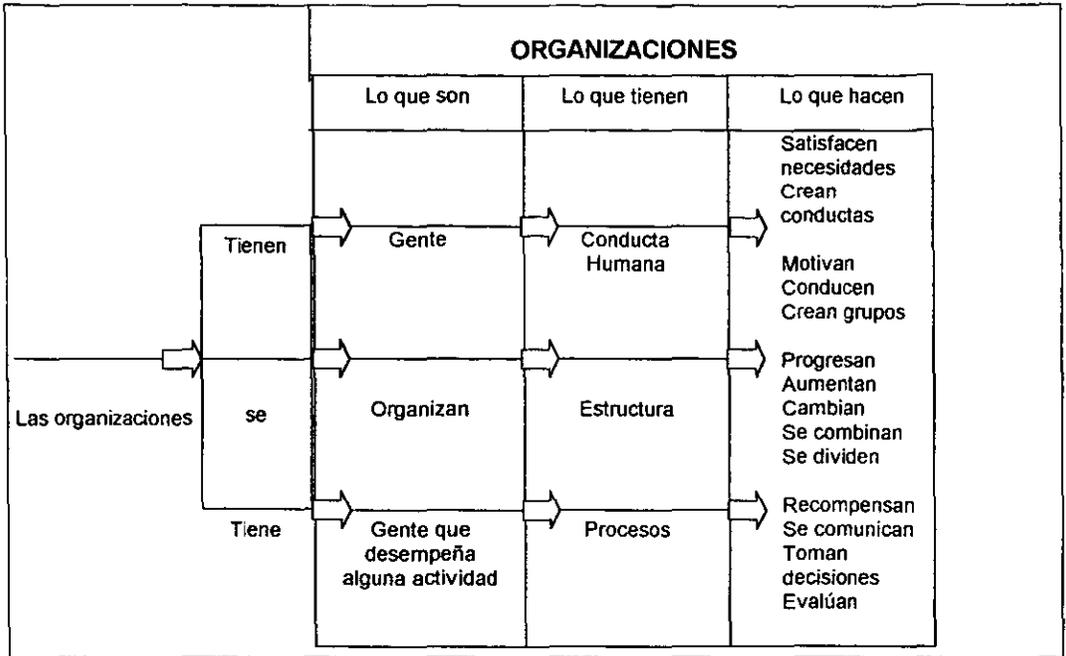


Fuente: Elaboración Propia, con base en la Teoría de las Organizaciones y sus Elementos.

Las organizaciones son entes que se gestan en el campo de trabajo de cada una de estas disciplinas y que al interrelacionarse logran satisfacer los objetivos de la comunidad, para que de esta forma las organizaciones adquieran el calificativo de necesarias para la humanidad.

Una manera de estudiar a las organizaciones según James Gibson es mediante su comportamiento, su estructura y sus procesos. José Silvestre Méndez en su obra "Dinámica de las Organizaciones" nos presenta el siguiente cuadro sobre las organizaciones, según el punto de vista de Gibson.

Figura 3



Concepto de Gibson sobre las organizaciones.

Fuente: "Dinámica Social de las Organizaciones"; José S. Méndez, Santiago Zorrilla y otro, ed. Mc Graw Hill. México 1993.

La Organización como Sistema.

Las Organizaciones interactúan dentro de un macrosistema. Guillermo Michel⁴ dice que las organizaciones deben concebirse como: 1. La organización debe concebirse como un sistema con múltiples propósitos o funciones necesarias para integrar y coordinar. 2. Deben concebirse como un sistema abierto; es decir, que tiene múltiples relaciones con el ambiente. 3. La organización consiste en muchos subsistemas de mutua interacción dinámica; es decir, resulta muy importante analizar el comportamiento de dichos subsistemas. 4. Dado que los subsistemas son mutuamente dependientes, sus cambios afectarán el comportamiento de los demás. 5. La organización existe en un ambiente dinámico; las múltiples relaciones entre la organización y su medio ambiente dificultan especificar claramente las fronteras de una entidad dada.

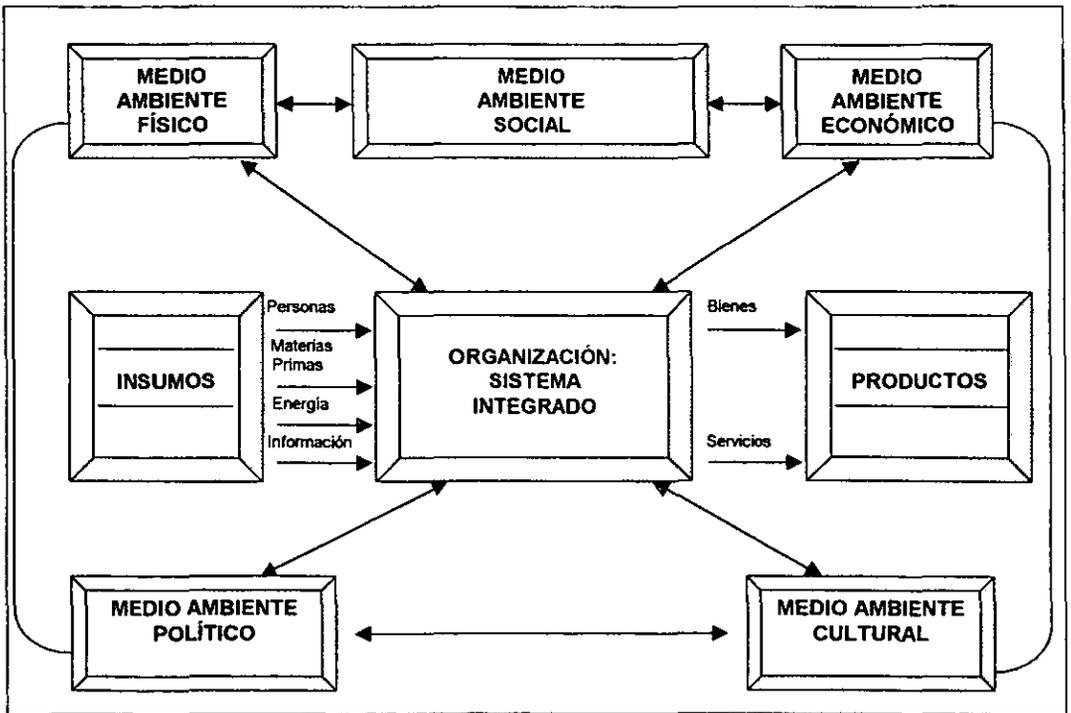
⁴ Michel Guillermo: "Ecología de la organización", pp 30 y 40

El Medio Ambiente de las Organizaciones.

Las organizaciones como sistemas actúan dentro de un sistema mayor denominado macrosistema. Este macrosistema representa el *medio ambiente* de las organizaciones conformado por problemas, oportunidades, capacidad de adaptación, variables sociales, variables tecnológicas, variables económicas y variables políticas.

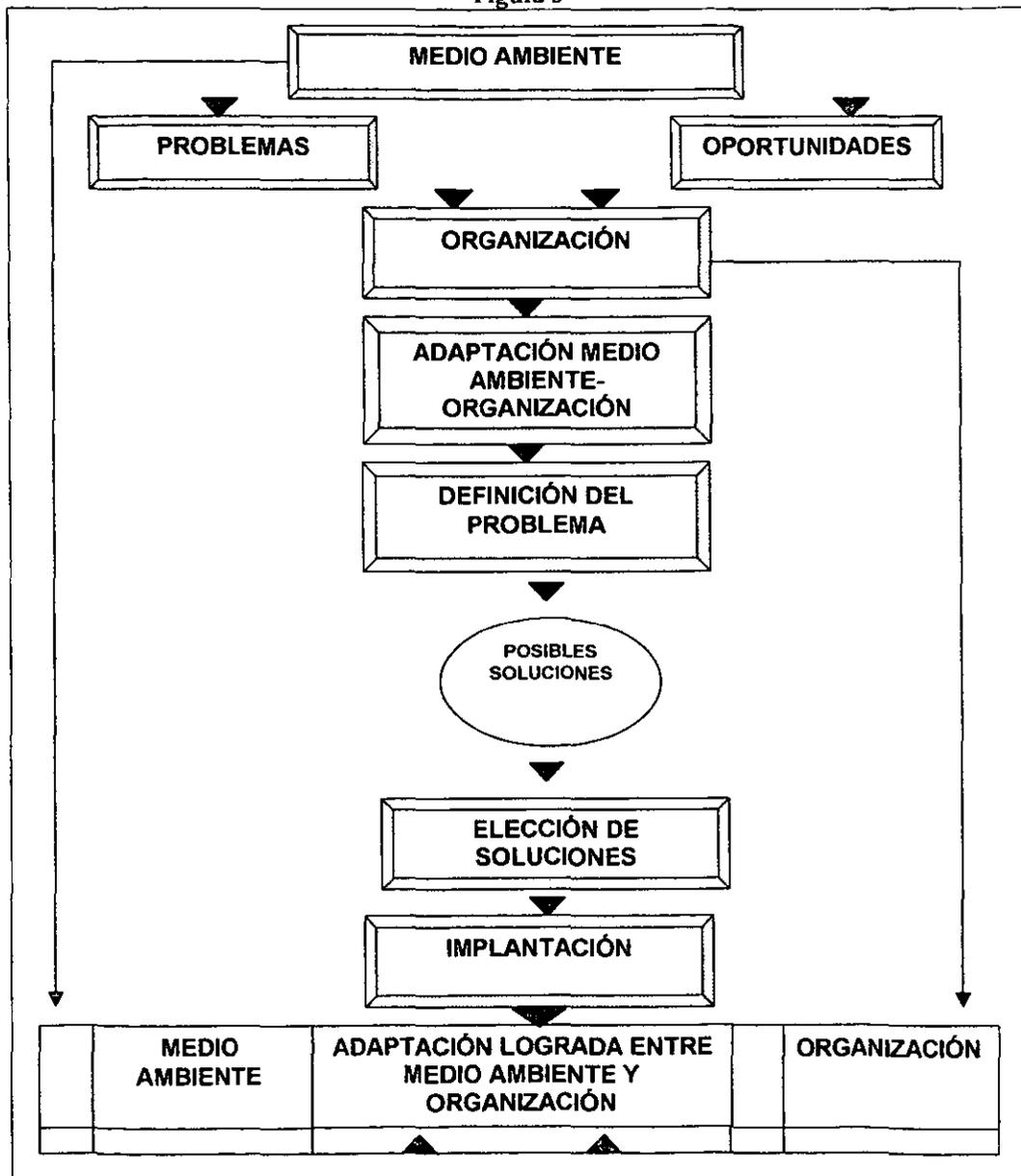
El autor *José Silvestre Méndez* esquematiza el medio ambiente de las organizaciones como se ilustra en los siguientes cuadros.

Figura 4



Representación diagramática de la interrelación de los elementos que definen a la organización.
Fuente: "Dinámica Social de las Organizaciones", José S. Méndez, Santiago Zorrilla y ET.AL, ed. Mc .Graw Hill, México 1993.

Figura 5

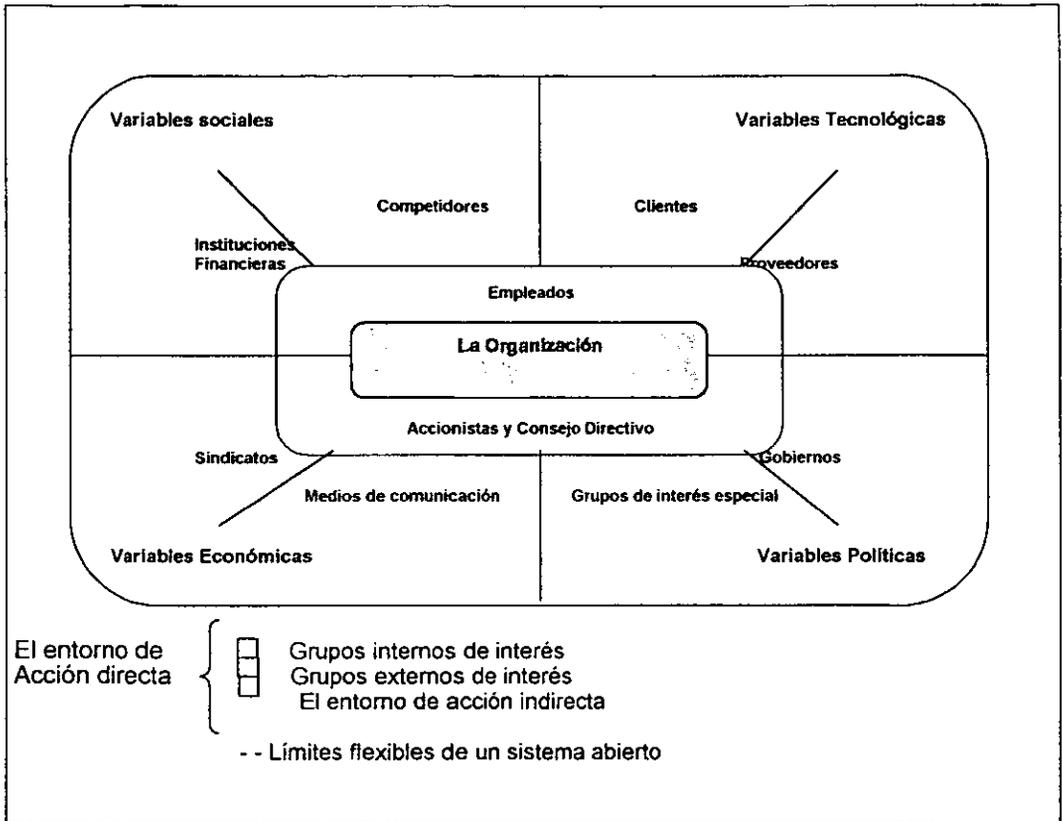


El proceso organizacional.

Fuente: "Dinámica Social de las Organizaciones"; José S. Méndez, Santiago Zorilla y ET.AL. ed. Mc Graw Hill. México 1993.

A su vez, James A.F. Stoner en su libro "Administración", nos presenta en el siguiente cuadro los ámbitos de acción directa o indirecta de una organización.

Figura: 6



Los ámbitos de acción directa e indirecta de una organización.

Fuente: "Administración"; James A .F. Stoner y R. Edward Freeman, ed. Prentice Hall, México 1994.

Las organizaciones interactúan con otros sistemas paralelos, representados por: competidores, clientes, proveedores, sindicatos e instituciones financieras entre otros, como se presenta en el esquema anterior.

La función administrativa de las organizaciones y las organizaciones mismas al interactuar con su medio ambiente, adoptan estrategias de acción para enfrentar los cambios vertiginosos que el ambiente externo perfila. La manera en que los administradores modernos enfrentan el ambiente externo de las organizaciones es la adopción de una facultad muy particular llamada **Visión** la cual, considera el estudio y análisis del ámbito corporativo, acompañados de la intuición y un sexto sentido empresarial, atentos a los actuales escenarios empresariales.

La Importancia de las Organizaciones.

Las Organizaciones en el Contexto Social.

De acuerdo con los estudios de los sociólogos, el hombre al relacionarse con los demás ejerce sus relaciones humanas y sus necesidades se convierten en necesidades mutuas, reservando lugar para las expectativas individuales y colectivas; es entonces cuando nace el sentido de pluralidad al permitir la existencia de diferentes criterios para crear objetivos en beneficio de todos, en la constante convivencia humana. En este sentido las organizaciones se abren como un espacio de trabajo para lograr alcanzar de manera eficiente los propósitos sociales. Los estudios sobre las organizaciones están estrechamente ligados con su finalidad social, ya que toda organización analizada dentro de un contexto de macrosistema, ocupa un lugar y realiza una función dentro de una sociedad. Al respecto, *Talcott Parsons* define a la organización como: Unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos⁵. La afirmación de *Parsons*, es vista desde una perspectiva estructural- funcionalista. *Bernard*, en su libro "*The Functions of the Executive*", nos presenta a las organizaciones como necesarias para que el individuo atienda sus diferentes necesidades físicas, biológicas y sociales. Al mismo tiempo el punto de vista del psicólogo de las organizaciones *Edgar H. Schein* sugiere que la organización es: "la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"⁶.

⁵ Etzioni, Amitai: op. Cit. P4 extracto del libro "*Ecología de la Organización*" de Guillermo Michael

⁶ Schein Edgar Psicología de la organización p 19 extracto del libro "*Ecología de la Organización*" de Guillermo Michael

Dentro de este contexto una de las más amplias aportaciones que considera la administración en las organizaciones, es el *ámbito social*. “Las organizaciones son importantes porque son Instituciones sociales que reflejan ciertos valores y ciertas necesidades aceptadas culturalmente, permiten que vivamos juntos en forma civilizada, y lograr objetivos como sociedad.”⁷ Sin duda conocer el papel tan importante que desempeñan las organizaciones dentro de una sociedad, nos lleva a destacar de igual forma la importancia de la administración dentro de las organizaciones; “con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social ”⁸.

A través de sus principios, la administración y las organizaciones contribuyen al bienestar de la comunidad, ya que proporcionan lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.1.1 La Empresa y su Ámbito Privado.

Conceptos de Empresa.

El concepto de empresa es definido por varias disciplinas; la consideración que de la Administración aporta cada una de estas disciplinas, nos introduce al estudio del ámbito empresarial o corporativo partiendo desde los conceptos básicos fundamentales.

La Empresa desde el punto de vista del Derecho:

Para el *Derecho mercantil*: es “La organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes o servicios para el mercado.”⁹ Según *Barassi* la empresa es “La organización profesional de la actividad económica del trabajo y del capital tendiente a la producción o al cambio; es decir, a la distribución de bienes y servicios.”¹⁰ El proyecto de Código de Comercio mexicano (de 1988), entiende por empresa mercantil la organización de trabajo, de bienes materiales e incorpóreos destinados para producir u ofrecer profesionalmente bienes y servicios al mercado con

⁷ A.F. Stoner James y Freeman R. Edward “*Administración*” editorial Prentice Hall quinta edición 1994 pp.5

⁸ Munch Galindo y García Martínez. “*Fundamentos de Administración*” editorial Trillas Tercera reimpresión, octubre de 1993 p.p. 25

⁹ Barrera Graf. Tratado de derecho mercantil, vol. I pp 174

¹⁰ De Pina Vara Rafael “*Derecho Mercantil Mexicano*” editorial Porrúa 1994 pp. 27

fines lucrativos.”¹¹ El *Derecho Laboral* considera a la empresa como “La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios (art. 16. *Ley Federal del Trabajo*)” En el *Derecho Administrativo*. “La empresa es una organización de medios personales y reales destinada a la producción o mediación de bienes y servicios para el mercado” (*Martín Mateo y Sosa Wagner*)¹²

La Empresa desde el punto de vista Económico:

El entorno de las empresas se encuentra estrechamente ligado al estudio de la economía; es esta ciencia, quien otorga el conocimiento para el desarrollo del ámbito empresarial en su contexto externo. La empresa representa un elemento de carácter primordial en las actividades económicas de un país, ya sea que dirija sus esfuerzos hacia actividades de comercio, (productivas) o de empresas públicas, a través de las cuales el gobierno presta servicio a la sociedad. “La empresa es la célula del sistema económico capitalista; es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos ”¹³. “La empresa es la unidad de producción privada básica en una economía capitalista o mixta. Contrata trabajo y compra otros factores con el fin de hacer y vender mercancías.”¹⁴

La Empresa desde el punto de vista de la Ciencia Administrativa.

Las empresas son Instituciones para el empleo eficaz de los recursos, mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados. (*Antony Jay*)¹⁵ La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad. (*Diccionario de la Real Academia Española*) Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (*José Antonio Fernández Arena*)¹⁶ Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de

¹¹ Idem.

¹² Martínez Morales Rafael I. “Derecho Administrativo” Tercera Edición Editorial Harla 1991 pp. 131

¹³ Méndez José Santiago, Zorrilla Santiago, Monroy Fidel “*Dinámica Social de las Organizaciones*” editorial Mc. Graw Hill tercera edición 1993 pp 164

¹⁴ Samuelson Paul A, Nordhaus William P. “*Economía*” editorial Mc. Graw Hill décimo tercera edición 1990 pp.1136

¹⁵ Munch Galindo y García Martínez “*Fundamentos de Administración*” editorial Trillas Tercera reimpresión, octubre de 1993 pp. 41

¹⁶ Idem.

servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas. (Petersen y Plowman)¹⁷ Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (Roland Caude)¹⁸

La Empresa desde el Punto de Vista Social.

Grupo social, en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de la comunidad. (Munch Galindo y García Martínez) Es la Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. (Isaac Guzmán Valdivia) Un grupo social como totalidad de individuos en interacción, se halla organizado cuando su conjunto central de significaciones y valores, en su calidad de motivos de interacción, es algo consecuente consigo mismo, y reviste la forma de normas jurídicas que definen con precisión todas las acciones y reacciones de importancia de los individuos en interacción, en sus relaciones recíprocas y con respecto a los extraños y al mundo en general, y cuando estas normas son efectivas, obligatorias, y si es necesario susceptibles de ser impuestas por la fuerza en la conducta de las personas en interacción. La característica central de una interacción organizada (Grupo, Institución o Sistema Social) la constituye la presencia en ella de normas jurídicas en su calidad de factor regulador y de control de la conducta, dentro del componente significación – valor. (Roberto Guzmán Leal).¹⁹

“Las empresas se crean para satisfacer las necesidades de una población que demanda bienes y servicios, de acuerdo a las condiciones económicas, políticas culturales y sociales en que se encuentran.”²⁰

La Empresa desde el punto de vista de la Contaduría.

Dentro del estudio de la ciencia de la contaduría existen principios contables en los cuales, el primer principio llamado de “Entidad” considera el concepto de empresa al establecer que la actividad económica se realiza por entidades identificables. El maestro Elizondo López, nos menciona que la empresa es un “conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

¹⁹ Guzmán Leal Roberto “Sociología” Decimosexta edición editorial Porrúa 1993 p.p 50

²⁰ Prieto Sierra Carlos y Suárez Obregón. Carlos “Introducción a los negocios” editorial Banca y Comercio 1994 pp 2

operación propios. Centro de decisiones independiente con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social ²¹.

La empresa obtiene diferentes significados por ser un ente productivo multidisciplinario, cuyas actividades se desenvuelven en diferentes ámbitos científicos.

Clasificación de las Empresas.

Las empresas desarrollan sus diferentes actividades en los diversos ámbitos en que se desenvuelven para lo cual, su estudio hace necesaria una división de ellas, tomando diferentes criterios que se enlistan a continuación:

Figura 7

Criterio	División	Subdivisión.
Actividad o Giro	Industriales	Extractivas, Manufactureras y agropecuarias
	Comerciales	Mayoristas, Minoristas o detallistas y Comisionistas
	*Servicio	Transporte, Turismo, Instituciones Financieras, *Servicios públicos varios , Servicios privados varios, Educación, Salubridad, Fianzas y seguros
Origen del Capital	*Públicas	Centralizadas, Desconcentradas y descentralizadas, Estatales, Mixtas o paraestatales
	Privadas.	
Magnitud de la empresa	Pequeñas, Medianas o Grandes	
Otros Criterios	Régimen Jurídico, Económico	

Fuente: Munich Galindo y García Martínez *"Fundamentos de Administración"* editorial Trillas Tercera reimpresión. 1993 (cuadro sinóptico).

Empresas Privadas.

La denominación de empresas privadas, la recibe toda organización que realiza actividades productivas o de servicio, con fines de lucro y de intereses para un grupo o grupos de personas.

²¹ A. Elizondo López *"Proceso Contable I"* editorial Ecasa segunda edición 1993 pp 44

El sector privado dentro de los sectores económicos de un país, es aquel que pertenece a los particulares y el cual dirige sus esfuerzos con la finalidad de encontrar un margen de utilidad como resultado de su inversión; es decir recibir un beneficio económico. “Esta organización económica es la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital por lo que en la actualidad representan los grupos más dinámicos. Sus principales características son:

- ❖ Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias.
- ❖ La toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.
- ❖ Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.
- ❖ Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.
- ❖ Se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

Fuente: Méndez José Santiago, Zorrilla Santiago, Monroy Fidel “*Dinámica Social de las Organizaciones*” editorial Mc. Graw Hill tercera edición 1993 pp 165.

El ámbito de acción de la Empresa Privada se encuentra en el comercio, en los servicios y en la industria. Respecto de los elementos que constituyen a la empresa privada, los describe nuestro derecho mercantil, el cual establece que son tres elementos: El Empresario, el Capital o Patrimonio de la empresa y el trabajo.²²

1.1.2 El Papel del Administrador de Empresas y su Nueva Proyección.

Cuando la naturaleza de la administración es conocida, y la importancia de las organizaciones es comprendida, es imprescindible entrar a conocer el entorno del Administrador de Empresas, su actualidad y su proyección.

El Administrador de Empresas en términos generales, puede definirse como aquel que es responsable de llevar acabo las cuatro principales actividades de la administración; sin embargo, tiene diversas acepciones, derivado de su papel multifuncional dentro de las organizaciones, tales como Gerente General, Líder empresarial, Directores o Administradores Generales.

²² De Pina Vara Rafael “*Derecho Mercantil Mexicano*” editorial Porrúa 1994 pp 28

Podemos hablar de niveles de administración de la siguiente forma: “los administradores pueden ser clasificados en dos formas: por su nivel en la organización (de nivel primario, de nivel medio, y de alto nivel) y por la clase de actividades organizacionales de que se encargan (administradores funcionales y generales)”.²³ Así, los administradores en sus diferentes niveles además de ser los responsables de planear, organizar, dirigir y controlar, realizan las funciones de, coordinar, supervisar, decidir, analizar, visualizar, integrar, sinergizar, identificar sucesos y conceptualizar conocimientos de empresa.

El Administrador Hoy y Mañana.

Dentro de los retos que hoy en día enfrentan las organizaciones en sus diferentes ámbitos, existen evoluciones como es el mercadeo globalizado, la tecnología, las *expectativas sociales* y los sistemas de información entre otros. Al respecto los administradores se enfrentan a la cada vez creciente necesidad de indagar en conocimientos integrales que respondan a las nuevas expectativas que plantean los nuevos rumbos de las organizaciones. “La globalización y todas sus implicaciones demandan gerentes con una formación, desempeño y actitudes más acordes a la nueva era. Ellos no sólo deben responder al cambio, sino incluso, provocarlo”.²⁴ Así, el marco globalizado y los eventos que cambian la manera de hacer negocios, sugieren la integración de un profesional con conocimientos acordes a los nuevos retos. “El nuevo entorno económico internacional no ha hecho más que subrayar la importancia del talento empresarial en el concurso de las naciones y de los nacientes bloques económicos. Es por ello que la formación de empresarios y la consolidación de una cultura empresarial serán elementos sin los cuales un país difícilmente podrá insertarse con éxito en la economía internacional de las próximas décadas. El desarrollo de un país depende en gran medida de la inteligencia y creatividad de sus empresarios, así como de la calidad y eficiencia de su cultura empresarial. Sin ellas, los países se condenarán al estancamiento o al menos, a tasas de crecimiento muy por debajo de las del resto del mundo”.²⁵

Por otro lado, el Administrador debe tener un concepto claro de la realidad respecto al manejo de las organizaciones, sin excluir los eventos de orden exterior a la organización y sus propios acontecimientos. Cuando las nuevas realidades no corresponden a los procesos actuales surge la necesidad de cambiar los paradigmas. “La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente

²³ A.F. Stoner James y Freeman R. Edward “*Administración*” editorial Prentice Hall quinta edición 1994 p.p. 10

²⁴ Picazo Manríquez Luis R. y Martínez Villegas.Fabian “*Ingeniería de Servicios*” editorial Mc. Graw Hill 1991 p.p. 16

²⁵ Javier Elguea Solís . Colegio de México

un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista sino como percepción, comprensión e interpretación".²⁶ En este sentido se cristaliza una nueva función y conocimiento para el nuevo administrador de empresas, una nueva visión que requiere de nuevos matices para enfrentar las nuevas necesidades de las organizaciones. "Hoy solo afirmará la fuerza de sus fronteras quien sepa integrarse a las corrientes del comercio, las finanzas, la tecnología, y el conocimiento de otros pueblos".²⁷

1.2 Sistema de Organización del Estado Mexicano.

Podemos decir que el funcionamiento de una nación se establece mediante su forma de Estado, su forma de Gobierno, su organización jurídica - administrativa y sus actividades económicas. La síntesis de apreciación del Estado mexicano y su organización se puede resumir en dos aspectos: el jurídico - administrativo y el económico. El primero se encarga de la función administrativa del Estado y el segundo, es el que organiza las actividades productivas de nuestra Nación; ambos para enmarcar el ámbito Público Laboral.

Apreciación Jurídica.

El Estado Mexicano.

La base de organización del Estado mexicano es su Constitución. Es el supremo documento que establece los principios de actuación de nuestra nación, a través del cumplimiento a sus disposiciones de carácter legal. El art. 40 de nuestra Constitución, se refiere a que nuestra nación debe constituirse por "Estados libres y soberanos y unidos en una Federación."

El Gobierno del Estado Mexicano.

Los principios de Gobierno del Estado mexicano se muestran de la siguiente forma: "El art. 124 Constitucional contiene un primer principio de distribución de competencias entre la Federación y los Estados miembros, y estas atribuciones son ejercidas por medio de los órganos en que reside el

²⁶ Covey Franklin . "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva" editorial Paidós 1998, pp. 32

²⁷ Lic. Carlos Salinas de Gortari. La jornada 18 de julio de 1991 extracto del libro "Ingeniería de servicios"

Poder Ejecutivo (Presidente de la República), **el Poder Legislativo** (Congreso de la Unión), y el **Poder Judicial** (Suprema Corte de Justicia de la Nación)²⁸.

La Apreciación Administrativa.

Se basa en las funciones administrativas del Estado, para las cuales existe una estructura del gobierno que atiende los asuntos que refieren a un servicio público y que de manera genérica su estudio se presenta en el capítulo III del presente trabajo.

La Apreciación Económica.

La empresa es la célula económica fundamental de un país. La vida productiva de una nación se encuentra integrada por sus actividades de producción. La macroeconomía es la ciencia que se encarga de estudiar las principales cuentas económicas de un país y nos permite conocer el funcionamiento y desarrollo de las empresas en su contexto económico. La ciencia de la economía divide las actividades productivas en tres sectores y estos a su vez, se encuentran integrados por varias ramas productivas, ellos son:

- ❖ El Sector Agropecuario, igualmente llamado primario.
- ❖ El Sector Industrial, igualmente llamado secundario.
- ❖ El Sector Servicios, igualmente llamado terciario.

La operación de estos sectores conlleva a las llamadas relaciones intersectoriales ya que los tres sectores se retroalimentan para conformar el ingreso y producto nacional. La función del factor trabajo dentro de este contexto, es un elemento indispensable para la producción, siendo el trabajo el factor integrador de las relaciones sociales que intervienen en el proceso productivo.

Los sectores sociales son los grupos de la sociedad que intervienen en la economía de un país y se clasifican en sector privado, sector público y sector externo, cada uno de ellos se encuentra integrado de la siguiente forma:

²⁸ Martínez Morales Rafael "Derecho Administrativo" editorial Oxford colección de textos jurídicos universitarios tercera edición 1996 pp 31,32

- ❖ Sector Privado. Empresas privadas y particulares.
- ❖ Sector Público. Gobierno Federal, Gobiernos estatales, organismos y empresas públicas.
- ❖ Sector Externo. Empresas privadas extranjeras, organismos públicos extranjeros y particulares extranjeros”.²⁹

También existe combinación de los sectores sociales conformando la empresa mixta que se conforma de capital privado y público, o público y externo. Considerando el esquema anterior se establecen los cuatro tipos de empresa conformados por las empresas públicas, las empresas privadas, las empresas extranjeras y las empresas mixtas.

1.2.1 Empresa Pública.

Las organizaciones que dirigen sus esfuerzos a la prestación de un servicio de orden público se llaman empresas públicas las cuales, son dirigidas a objetivos sociales. “La base de la empresa Pública comienza cuando el gobierno adquiere compromisos industriales y comerciales, pasando a sustituir a la iniciativa privada en renglones que a ésta no le interesan. Su fundamento legal en la Constitución, se encuentra en los art(s). 28, 73, 90 y 123 de la Ley Suprema”.³⁰ “Esta organización económica se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.”³¹

<i>Características de las Empresas Públicas.</i>
❖ Son creadas por acuerdo del presidente.
❖ Gozan de personalidad jurídica distinta de la del Estado.
❖ Cuentan con un Patrimonio Propio.
❖ El Estado participa en parte o por el total de sus recursos económicos.
❖ No tiene relación jerárquica con el poder ejecutivo.
❖ La Administración Pública ejerce un control o una tutela sobre su actividad.
❖ Su objeto es de carácter industrial o comercial.
❖ Sus tareas las rigen, principalmente, normas del derecho privado.
❖ Su finalidad es la de satisfacer necesidades colectivas y no la obtención de lucro.

Fuente: Martínez Morales Rafael “*Derecho Administrativo*” editorial Oxford colección de textos jurídicos universitarios tercera edición 1996 pp 133.

²⁹ Méndez Morales José Silvestre “*Fundamentos de economía*” editorial Mc. Graw Hill segunda edición 1990 pp. 235

³⁰ Martínez Morales Rafael “*Derecho Administrativo*” editorial Oxford colección de textos jurídicos universitarios tercera edición 1996 pp 131

³¹ Méndez José Santiago, Zorrilla Santiago, Monroy Fidel “*Dinámica Social de las Organizaciones*” editorial Mc. Graw Hill tercera edición 1993 pp 165

Una de las características particulares de la empresa pública es que no existe la competencia dentro de su actividad económica. Dentro de las empresas públicas, el Estado toma sus propias decisiones lo que representa, que el Estado realice funciones empresariales conformándose en un Estado con una auténtica actividad empresarial. El término de Empresa Pública se refiere a entes estatales o paraestatales dedicados a producir o distribuir bienes o servicios de naturaleza económica. A medida que el Estado aborda cometidos comerciales e industriales, pasando a sustituir a la iniciativa privada en renglones que a esta no le interesan, surge el llamado sector paraestatal. Mediante algunas entidades paraestatales, la Administración Pública realiza tareas productivas sin sujetarse a la estricta relación que se deriva del poder jerárquico e imprimiéndole agilidad a su actuar, ya que gozan de autonomía de gestión para el cabal cumplimiento de sus objetivos y de los objetivos y metas señalados en sus programas de planeación. Al efecto, cuentan con una Administración ágil y eficiente y se sujetan a los sistemas de control establecidos por la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

El concepto que la Ley de la Administración Pública Federal considera para una empresa de participación estatal mayoritaria es el siguiente:

- a) Donde participe el Gobierno Federal directa o indirectamente con 50% o más del capital social.
- b) Que en su constitución se establezca una porción especial del capital que sólo pueda ser suscrita por el Gobierno Federal.
- c) Que corresponda al Gobierno Federal nombrar: a la mayoría de los miembros del consejo de administración, junta directiva u órgano de gobierno o al Director General.
- d) Donde el Gobierno Federal tenga la facultad de vetar acuerdos a la asamblea de accionistas, del consejo de administración, de la junta directiva u órgano de gobierno equivalente.³²

Es claro que el concepto legal sobre la empresa pública define criterios de calidad y resalta la naturaleza de sus fines sociales sujetos a las políticas de Gobierno.

³² "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal" editorial Porrúa 36 edición 1997

Las Empresas Públicas surgen para atender los compromisos sociales y en los casos en que la iniciativa privada no puede atender; persiguiendo el objetivo de dar impulso a la actividad económica y social en todos los sectores. Es claro que se presentan diversas opiniones respecto del papel de las empresas públicas, al concebirlas en cuanto a su objetivo como: “la participación del Estado no tiene por objeto sustituir al mercado, antes bien, su intención es reorientarlo selectivamente reforzando los mecanismos de mercado que muestren indicios de debilidad, para compatibilizar costos y rentabilidad del sector privado con costos y rentabilidad sociales”.³³

Otra opinión, refiere sobre la existencia de disyuntivas entre la empresa pública y la privada en cuanto a su posición de competencia, sin embargo, el reto actual en el campo de acción de ambas empresas responde a los retos que presenta el ámbito internacional, enfoque muy acertado en mi opinión, en cuanto al actual esquema económico de mercados globalizados.

Derivado del campo de acción que por Ley le compete a las empresas públicas, me parece importante señalar que estas empresas dirigen su actuación a las áreas estratégicas del desarrollo nacional entendiendo por *áreas estratégicas*: las que se establezcan con sujeción a los lineamientos de la planeación democrática en los términos del artículo 25 de la propia Constitución, particularmente las tendientes a la satisfacción de los intereses nacionales y necesidades populares, tales como la producción y distribución de bienes, así como la prestación de servicios socialmente necesarios, la protección de la planta productiva y del empleo, la promoción fomento y fortalecimiento de la industria nacional y la investigación e incorporación de avances científicos y tecnológicos.³⁴

La Presencia de un par de Leyes para las Empresas Públicas.

Dentro del aspecto de composición legal, las empresas públicas están sujetas a cualquier tipo de sociedad mercantil y se rigen en primer término por la Ley de Sociedades Mercantiles, sin embargo, como entes económicos que forman parte del sector paraestatal, cuentan con obligaciones específicas por ser empresas de gobierno. (art. 45 LOAPF) y se rigen en segundo término por la Ley Federal de Entidades Paraestatales. Las dos vertientes legales suponen la creación de un cúmulo legal que pueden encontrar conflicto en cuanto a su actuar administrativo. Es preciso señalar que si bien la actuación administrativa en las empresas públicas está desligada de la jerarquía central del

³³ Ruiz Dueñas Jorge “*La Industria Paraestatal en México*” editorial Fondo de Cultura Económica. México 1988 pp 134

³⁴ idem

gobierno, la participación del Estado en cuanto a políticas y subsidio de recursos financieros las coloca inmersas en un cúmulo de normatividad.

A manera de ejemplificar las obligaciones administrativas que deben cumplir las empresas públicas con el Gobierno Federal, en el presente trabajo se comentarán algunas disposiciones contenidas en la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

- ❖ Las entidades paraestatales deben proporcionar a las demás entidades del sector donde se encuentran agrupadas, la información y datos que les soliciten, así como los que les requieran las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.
- ❖ Para el cumplimiento de lo anterior la coordinadora de sector, conjuntamente con la S.H.C.P. y la Contraloría General de la Federación, harán compatibles los requerimientos de información que se demande de las entidades paraestatales racionalizando los flujos de información.
- ❖ Corresponde a la S.H.C.P. publicar anualmente en el Diario oficial de la federación, la relación de las entidades paraestatales que formen parte de la Administración Pública Federal. De igual forma, le corresponde a esta Secretaría intervenir en las entidades paraestatales colocando en estas, miembros del gobierno que fungirán como sus representantes en los comités técnicos de las paraestatales.
- ❖ La evaluación de resultados de estas entidades corresponde a los titulares de las Secretarías de Estado o Departamentos Administrativos encargados de la coordinación de los sectores, establecer políticas de desarrollo para las entidades del sector correspondiente, coordinar la programación y presupuestación de conformidad, en su caso, con las asignaciones sectoriales de gasto financiamiento previamente establecidas y autorizadas y conocer la operación de las entidades paraestatales.
- ❖ En cuanto a las Instituciones de crédito de participación estatal que formen parte del sistema financiero, quedan sujetas por cuanto a su constitución, organización, funcionamiento,

control, evaluación y regulación a su legislación específica, bien conocida como Ley de Instituciones de Crédito.³⁵

1.3 Generalidades de la Administración Pública. (antecedentes, concepto y organización)

Antecedentes de la Administración Pública Federal.

Desde las más remotas sociedades aparece la administración, primero para regular la distribución de los escasos satisfactores que poseían los grupos humanos, y después con fines tributarios. Con el surgimiento y la expansión de los grandes imperios de la antigüedad, experimenta un salto cualitativo y cuantitativo, a efecto de adaptarse al manejo de las riquezas obtenidas mediante la guerra. Los primeros escritos que se reportan sobre la Administración Pública, proceden de la India entre los siglos VI a IV a.c. A partir de entonces se pueden reseñar los estudios que siguieron a Instituciones Públicas, encargadas de las funciones o actividades administrativas de las sociedades políticamente estructurales y siempre cambiantes. Así, los entes de la administración existen, se modifican, se adaptan según la época y lugar en donde se practiquen.

En el caso de México, la Administración Pública tuvo su origen desde tiempos de “la Corona Española que constituía una monarquía, en la cual, el Estado había asumido bajo su control numerosas funciones. La naturaleza del régimen virreinal tendía a ser, tanto por tradición, como por las circunstancias en que se desenvolvía su gobierno, francamente intervencionista. Así, la regulación de la esfera económica pasaba por los virreyes, y por una intrincada red en la cual se presentaban la Real Audiencia, la Casa de Contratación de Sevilla, la Universidad de Cargadores de las Indias, el Consejo de Indias, el Consejo de Hacienda, las Reales Ordenanzas, etc.” Por tal motivo, es posible encontrar antecedentes sumamente específicos de la intervención gubernamental directa en la economía durante la época colonial. La intervención del Estado en la economía después de la independencia se adaptó para responder a las nuevas necesidades impuestas por la época, con la creación de diferentes organismos; como en 1830 se crea el Banco de Avío con la intención de desarrollar la industria textil, en 1837 se fundó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre para solucionar la problemática que habían suscitado las emisiones previas de moneda de este metal.

³⁵ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Editorial Porrúa. 36 edición 1997, Ley Federal de las Entidades Paraestatales Editorial Porrúa. 36 edición 1997. art. 8, 9 10, 11, 12.

A finales del siglo XIX el Estado amplió su participación en empresas industriales y de servicios. Durante el periodo del Porfiriato, el Estado alentó principalmente la inversión del capital privado Nacional y extranjero, creando numerosas instituciones que ayudarán al Ejecutivo a desarrollar programas para el buen funcionamiento del Estado. De esta manera se ha visto que a través del tiempo y hasta nuestros días el Estado en nuestro país, se ha llegado de diversos órganos (públicos) para satisfacer los requerimientos de la nación y de su gente. Estos órganos auxilian al Ejecutivo en sus tareas administrativas, ya que cada uno de ellos tiene, y ha tenido una función específica (especialización de materia) por lo que se encargan de diferentes sectores poblacionales. A medida que el Estado ha logrado su consolidación con el paso de diferentes décadas, la Administración Pública incorpora nuevos cometidos a su ámbito de competencia, toda vez que surjan nuevos proyectos de Nación y compromisos con el Pueblo. Este movimiento orientado al incremento en el radio de acción de la función administrativa pública no ha cesado, derivado de que toda actividad social implica relaciones con los órganos del poder Ejecutivo Federal, local o competencia municipal. Tal ensanchamiento del campo de acción de la Administración Pública ha producido la innovación y proliferación de métodos, reglas y organismos, lo que ha motivado que se haya ensayado una multiplicidad de variantes en las estructuras del poder público, y el incremento de la diversificación de sistemas.

Concepto de Administración Pública.

La formulación de objetivos y el ordenamiento de intereses colectivos, están a cargo del gobierno de una sociedad. El gobierno es quien tiene la función de atender asuntos de carácter público y estos asuntos, pueden responder a la competencia de las funciones que tiene el poder Ejecutivo representado por el Presidente de la República así, tanto al Poder Ejecutivo como a su representante, se les atribuye como función fundamental atender lo relativo al proceso de administración de los entes que conforman las instituciones públicas de una sociedad, y que, a esta forma de administración se le llama administración pública. “La función administrativa se dirige a satisfacer una necesidad concreta o a obtener el bien o la utilidad que la norma jurídica debe garantizar”.³⁶

³⁶ Porrúa Pérez. Francisco “*Teoría del Estado*” editorial Porrúa Vigésima octava edición 1996 pp 403

El autor Rafael I. Martínez Morales nos habla sobre las diversas concepciones de la Administración Pública al ser analizada por la ciencia de la Administración y para lo cual, menciona que los elementos que comprende la Administración Pública son los siguientes: Organización, Coordinación, Finalidad, Objetivos, Métodos Operativos, Planeación, Control y Evaluación. Otra concepción será la teológica, es decir, aquella en que se tienen en cuenta los fines que ella persigue, los cuales pueden ser (a modo de ejemplos) lograr el bien común, satisfacer las necesidades colectivas, mantener la hegemonía de un grupo social, alcanzar la justicia social, hacer posible la vida en sociedad. Una concepción más consiste en contemplar a la Administración Pública como una corporación de individuos los cuales han de ser conducidos adecuadamente al logro eficiente de determinados resultados. Finalmente, nos referimos a la tesis que considera a la Administración Pública como un instrumento fundamental dentro de la actividad política del Estado, toda vez que por su medio se ejerce principalmente el poder”.³⁷

La concepción de la Administración Pública es posible ligarla al punto de vista de la administración de empresas, ya que su terminología es común, al emplear expresiones tales como Organización, Planeación, Coordinación, Dirección y Control.

La Administración Pública puede definirse como “el organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales”.³⁸ “La Administración Pública es parte interesada en las situaciones jurídicas en las que interviene. El objeto de la Administración Pública es la satisfacción de los propios intereses y de los colectivos.

Lo característico de los actos administrativos es mediante la acción de la burocracia en los actos de Gobierno; es decir, mediante la Dirección de la función administrativa tiene por contenido fundamental las actividades del poder ejecutivo”.³⁹

³⁷ Martínez Morales Rafael “*Derecho Administrativo*” editorial Oxford colección de textos jurídicos universitarios tercera edición 1996 pp 38

³⁸ Fraga Gabino “*Derecho Administrativo*” editorial Porrúa Trigésima sexta edición 1997 pp 119

³⁹ Porrúa Pérez Francisco “*Teoría del Estado*” editorial Porrúa Vigésimo octava edición 1996 pp 404

*La Administración Pública y su Organización.
(El Enfoque Orgánico)*

Si bien es cierto, la Administración Pública emplea un principio fundamental que es llamado jerarquía y que para conocer la función administrativa del Estado desde el punto de vista orgánico es conveniente mencionar. Según Groppali (catedrático de nacionalidad Italiana) se entiende por jerarquía “al ordenamiento por grados de varios órganos diferentes de acuerdo con sus competencias específicas, subordinados los unos a los otros con objeto de coordinar su actividad en vista del fin unitario del Estado disciplinándose así, los poderes y los deberes”.⁴⁰ Groppali menciona que es imposible concebir al Estado sin Jerarquía, ni esta sin obediencia. Siguiendo este criterio. Rafael Martínez Morales, menciona que el estudio de la Administración Pública se puede ver desde el punto de vista orgánico el cual establece: “El objeto de la ciencia de la Administración lo conforman todos los entes que dependen del poder Ejecutivo; ya sea que tal vinculación sea real o formal (incluye secretarías órganos descentralizados, comisiones, empresas públicas etc.”

La Forma de Organización Administrativa de la Administración Pública encuentra su fundamento legal en la *Constitución de los Estados Unidos Mexicanos* en su artículo 90; que a la letra establece. “La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las Entidades Paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación. Las Leyes determinarán las relaciones entre las Entidades Paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.

El autor Rafael Martínez Morales nos comenta al respecto, que la estructura del Poder Ejecutivo de acuerdo al derecho mexicano vigente, se encuentra definida como sigue: Centralizada, Desconcentrada y Paraestatal. Así mismo, su forma de organización institucional se encuentra dividida en:

- ❖ Organismos descentralizados.
- ❖ Empresas de participación estatal mayoritaria.
- ❖ Empresas de participación estatal minoritaria.
- ❖ Fideicomisos públicos.

⁴⁰Idem.

“La *Centralización Administrativa* existe cuando los órganos se encuentran colocados en diversos niveles pero todos en una situación de dependencia en cada nivel, hasta llegar a la cúspide en que se encuentra el jefe supremo de la Administración Pública. La *Desconcentración* consiste en la delegación de ciertas facultades de autoridad que hace el titular de una dependencia en favor de órganos que le están subordinados jerárquicamente. La *Descentralización* tiene lugar cuando se confía la realización de algunas actividades administrativas a organismos desvinculados en mayor o menor grado de la Administración Central. La *Empresas de Participación Estatal o Mayoritarias*; es una forma de organización a la que el Estado recurre como uno de los medios directos de realizar su intervención en la vida económica del país”.⁴¹ Otro enfoque menciona que la Administración Pública se clasifica en:

- A) Activa y Contenciosa. La primera denota a los entes que producen y ejecutan actos administrativos, la segunda, a los órganos del poder Ejecutivo facultados para resolver conflictos entre los gobernados y la propia Administración Pública.
- B) Federal, Local y Municipal. Esta clasificación se basa en la constitución Política Mexicana, y atiende a los tres niveles de gobierno existentes en nuestro sistema jurídico. Vale la observación de que la administración local también se conoce como estatal que equivale a la denominada provincial.
- C) Centralizada y Paraestatal. La centralizada se refiere a que el Poder Ejecutivo Federal en México se deposita en una sola persona, que es el Presidente de la República, los entes o dependencias que se estructuran inmediatamente bajo su mando y que configuran la administración centralizada de la Federación; tienen a su cargo el orden administrativo de jurisdicción Federal. El orden Paraestatal está dedicado a producir o distribuir bienes o servicios de naturaleza económica y es el Estado quien proporciona una parte o el total de los medios personales y reales destinados a esa producción o mediación de servicios y bienes para el mercado.
- D) Centralizada, Desconcentrada y Descentralizada. Este criterio está referido a la forma de relacionar los órganos administrativos con el titular del poder Ejecutivo.
- E) De acuerdo con la competencia de cada órgano. Se puede hablar de administración política, de seguridad, agropecuaria, industrial, educativa, económica etc.

⁴¹ Fraga Gabino “*Derecho Administrativo*”. editorial porrúa Trigésima sexta edición 1997 pp 165

F) Dependencias y Entidades. Las dependencias se identifican con las secretarías, departamentos administrativos y procuradurías de justicia. Las Entidades se reserva para los entes paraestatales. (órganos descentralizados en sentido amplio).

Los Estados cumplen sus cometidos sociales mediante sus formas administrativas de funcionamiento. En el caso de nuestro México, existe un aparato público que aún sufre procesos de reformas para procurar que las estructuras burocráticas del gobierno no se vuelvan pesadas y se conviertan en entes administrativos eficientes dentro de su entorno mismo.

Capítulo II

Marco Teórico de la Administración del Factor Humano.

"No sirve decir: "Hacemos lo mejor que podemos." Para triunfar hay que hacer lo que sea necesario "

Winston Churchill

2.1 Del Recurso Humano al Factor Humano. (la importancia dentro de su connotación)

El área funcional dentro de las organizaciones cuyo objetivo es la administración del personal y propiamente el mismo elemento humano que labora en las empresas, requiere de una denominación clara que se apegue no solamente a la naturaleza del hombre en su ámbito laboral, sino que además en su terminología establezca una diferenciación para el elemento base de la organización. El considerar un término adecuado para el personal fortalece el grado de importancia en que es considerado. Este término buscado, tiene diversos antecedentes, lo que nos lleva a realizar una remembranza que respecto a este concepto se ha logrado establecer.

El autor Agustín Reyes Ponce dice que " El término Relaciones Humanas es incompleto e impreciso, a nuestro juicio: relaciones humanas son también las que hay entre padres e hijos, entre amigos, entre esposos, etc. Ni siquiera sería suficientemente connotativo hablar de Relaciones Humanas en el seno de la empresa, puesto que también existen dentro de ella relaciones jurídicas, económicas y sociales, las que, aunque tengan puntos de contacto con las que estudiamos, no se identifican con ellas".⁴² El término de Relaciones Humanas se adapta a cualquier situación de las personas en cuanto a su ámbito de convivencia, no sólo en la empresa, sino también en la vida cotidiana.

De igual manera, Reyes Ponce nos comenta lo siguiente: Se ha popularizado también llamarla Relaciones Industriales. A primera vista puede comprenderse que el término es demasiado estrecho. Propiamente hablando en español, sólo comprendería las relaciones que hay en empresas fabriles o manufactureras, quedando fuera de ellas los problemas de Administración de Personal en comercios, bancos, servicios y cualquier otra actividad que no sea la Industria. De hecho se trata de la traducción literal del término inglés Industrial Relations, pero, como observan Pigors y Myers, en Estados Unidos el término Industrial significa Industria Privada, o quizá Empresa.⁴³

⁴² Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal". Editorial Limusa Vigésimo octava Reimpresión 1999 pp 21,22.

⁴³ Idem.

Al utilizar el término Relaciones Industriales, lo segmentamos a la actividad productiva meramente Industrial, sin considerar que el área que administra los intereses del personal se encuentra indispensable en cualquier organización y no solamente en la Industrial.

Dentro de los nominativos para el área de personal más comúnmente usados se encuentra el de Recursos Humanos. El término Recursos en las empresas se utiliza para referirse no solamente al área de personal sino a todos los elementos tangibles que coadyuvan al logro de los objetivos de las empresas, tales como fuentes materiales y fuentes financieras; sin embargo, la administración de los empleados no puede ni debe compararse terminológicamente con los demás recursos que utiliza la empresa, pues el elemento humano requiere de una terminología que si bien es cierto, cumpla con nominativos acordes con su primordial y única importancia dentro de la organización, independientemente de que el término para nombrar al área de personal de las empresas funcione como nominativo solamente para referirse al equipo de profesionales especializados en la gestión del área de personal.

Como consecuencia de resaltar la importancia del uso de una terminología adecuada para referirse al personal en su entorno laboral, se propone en el presente trabajo el uso del término Factor Humano.

2.2 Administración y Planeación del Factor Humano.

Importancia

Generalmente en el mundo de los deportes, espectáculos, negocios, gobiernos, y cualquier otro grupo de personas en donde exista algún interés en común e intereses personales, el Factor Humano es el legítimo autor de los resultados que ofrece una organización; siendo el mismo, quien requiere de crear sinergia de esfuerzos coordinados en la búsqueda de formar y mantener los caminos que llevan a la obtención de los objetivos establecidos. Necesariamente estos esfuerzos enfocados en la búsqueda de resultados, requieren de principios como el de coordinación, dirección, planeación y organización, para que funcionen los grupos de trabajo de una organización. El Factor Humano como parte integrante de estos grupos de trabajo, requiere dentro del ámbito en el que interactúa, de *Profesionales que conozcan sus derechos, coordinen sus funciones, velen por su seguridad e higiene, dirijan su formación y desarrollo, remuneren y gestionen su esfuerzo de trabajo, creen ambientes de trabajo agradables y climas laborales productivos, con la finalidad de fortalecer el desarrollo institucional.* Este grupo de personas profesionales conforma el área de Administración del Factor Humano.

La forma inteligente de gestión del Factor Humano está directa y profundamente ligada con los buenos resultados de las organizaciones; en este sentido, un plan de *desarrollo de carrera*, por ejemplo, es una estrategia de la Dirección de la Empresa, para visualizar ¿qué tipo de trabajadores requerirá la organización? y ¿con qué potencial humano contará para afrontar los nuevos retos y cambios en su entorno?.

Las Políticas de Personal es otro ejemplo y función del área de personal, mismas que tienen impacto en toda la organización y que directamente muestran la enorme injerencia del departamento de personal en el logro de los objetivos organizacionales. Estas políticas repercutirán en todas las áreas de la organización y las ejercerán todos sus miembros, siendo el área de personal la responsable de implementar estas Políticas. En los dos ejemplos anteriores se visualiza la importancia que toma el área de personal en los resultados de las empresas.

Un Punto relevante en la Gestión del Factor Humano que resalta su importancia, es el *aprovechamiento* del mismo. Bernard Galambaud profesor de la Escuela Superior de Comercio de París, se refiere a las bondades que ofrece el aprovechamiento del Factor Humano en el mundo actual. Dentro de su obra *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*, concentra un párrafo lleno de vital entusiasmo para el aprovechamiento del Factor Humano, mismo que a la letra dice: “quien quiere pensar en su acción de gerente de campo social de la empresa, para quien quiere encontrar en el manejo de los hombres oportunidades y potencialidades para poner al servicio de la empresa, al servicio de su funcionamiento, y de la construcción voluntaria de su futuro”.⁴⁴

La Definición de la Administración del Factor Humano.

La Administración del Factor Humano son: “conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la Gente o el Personal de su función administrativa, que incluyen reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”.⁴⁵ Este concepto hace referencia a las funciones de la administración del personal. Por otro lado, la siguiente definición establece que Administración de Recursos Humanos es: “la utilización de los Recursos Humanos para alcanzar los objetivos organizacionales; en consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

⁴⁴ Guerin, Le Louran Wils “ *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*” Editorial Sedena Edición en español pp xvii

⁴⁵ Dessler Gary “ *Administración de Personal* ” . Editorial Prentice Hall edición en español. 1996. pp 2

Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren una efectiva administración de Recursos Humanos”.⁴⁶ En esta definición encontramos que la Administración del Factor Humano y el Administrador del Factor Humano, son diferentes; es decir, el Administrador del Factor Humano es una persona que maneja personal con el objetivo de alcanzar las metas de la organización y puede ser un Gerente de línea, por lo que todos los Gerentes de línea (Gerente de producción y/o comercialización) son Administradores de Personal; la Administración del Factor Humano es ya el proceso de actividades que realiza una persona con funciones especializadas de asesoría (a nivel Staff) en el manejo del proceso de Administración de Personal.

En suma, la administración de Recursos Humanos es una función administrativa dirigida al personal que dentro de su proceso comprende las fases de “planeación, reclutamiento, selección, introducción y orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y promoción”.⁴⁷

Las fases de Reclutamiento Selección e Introducción del proceso de Administración del Factor Humano, vistas desde su definición, se desenvuelven dentro del siguiente contexto: *Reclutamiento*. El Reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. *Selección*. La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía. El proceso de *Planeación* es otra de las etapas que ha de seguir la Administración del Personal, como función táctica y estratégica, en cuanto al uso del potencial humano. La etapa de Planeación es un elemento base en el desarrollo de la Planeación de carrera y que dentro de su marco teórico se desarrolla dentro del siguiente contexto.

Planeación del Factor Humano

Planear significa elaborar cursos de acción y determinar los resultados que se quieren alcanzar (elaboración de objetivos). Uno de los indicadores que presenta la eficiencia del área de personal es su capacidad para responder a las necesidades de personal que requieren las diferentes áreas de la organización; sin embargo, esta función se presenta limitada si dentro de este proceso de suministro de personal no se incluye la planeación; tal como lo mencionan Stoner y freeman: “en realidad las

⁴⁶ Mondy Wayne R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 4

⁴⁷ Stoner James A.F. Stoner, Freeman Edward R. “*Administración*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1994 pp 402

necesidades de recursos humanos no pueden satisfacerse con tanta facilidad. Una empresa que no planee sus recursos humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales”.⁴⁸ Esto no solamente quiere decir que el objetivo principal del área de personal es cubrir los puestos vacantes en el menor tiempo posible y con los menores costos, sino que se refiere a la *Planeación del Personal existente dentro de la organización* para ubicarlo en el proceso de Reclutamiento, (suministro interno de personal) es decir; a través de su consideración dentro de los posibles candidatos a cubrir los puestos, lo que significa considerar los principios de la Planeación del Factor Humano.

Una acepción precisa de la planeación del Factor Humano es la de los autores Stoner y Freeman: “La Planeación de Recursos Humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de Recursos Humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite.

Los aspectos básicos de la Planeación del Factor Humano son cuatro, según Stoner y Freeman: 1) *Planeación para las necesidades futuras*, a base de decidir, ¿Cuánta gente y con qué habilidades necesitará la compañía?, 2) *Planeación para balances futuros* a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización, lo cual lleva a 3) *Planeación para el reclutamiento o el despido* de empleados, y 4) *Planeación para el desarrollo de empleados*, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz”.⁴⁹

El advenimiento del futuro nos obliga a planear en función de beneficios recíprocos entre la empresa y su personal; es decir; a involucrar estrategias de acción en el área de personal, para poder funcionar con acciones planeadas y orientadas a la obtención de resultados bajo un esquema de desarrollo del empleado y conveniencia corporativa. Para ello, la previsión y la auditoría del Factor Humano fungen como dos elementos centrales de su proceso de Planeación. Stoner y Freeman comentan que “la previsión y la auditoría proporcionan a los administradores la información que necesitan para planear los otros pasos del proceso de administración de Recursos Humanos entre ellos el

⁴⁸ Idem.403

⁴⁹ idem.

reclutamiento y la capacitación”.⁵⁰ La auditoría de Recursos Humanos hace un análisis del personal actual y la previsión se ayuda de técnicas para proyectar las necesidades futuras de su personal. “La previsión de Recursos Humanos determina que personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras. Así, los planeadores tratan de prever el número, tipo y cualidad de las personas que se necesitarán en el futuro, de especificar el rango de responsabilidad que habrán de cumplir y de establecer que habilidades y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

Una vez realizada la previsión, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información con base a cuestionamientos tales como: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Cuentan con buen desempeño?. Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros”.⁵¹

Plan de Carrera.

2.3. *Una perspectiva del Entorno Organizacional.*

El ambiente externo de las organizaciones ha sufrido cambios que directamente afectan el desarrollo del personal dentro de las empresas. Estos cambios externos van desde las fusiones hasta la reducción del tamaño de las organizaciones, en donde invariablemente se reducen los puestos gerenciales y se truncan las oportunidades de crecimiento en la trayectoria de los trabajadores. Las tendencias en la administración de las empresas, actualmente se distinguen por la ejecución de reingenierías, simplificación de procesos y reorganizaciones; situación que se suma a la cada vez más pronunciada reducción de puestos gerenciales ante los nuevos panoramas internos de las organizaciones. Este marco de referencia se inserta dentro de la planeación del Factor Humano y su desarrollo de carrera; no obstante, los métodos de administración del personal centrados en el empleado, han tomado camino de aplicación rigurosa considerando la transición hacia una gestión de personal humanizada y productiva. Una breve perspectiva de la planeación de los recursos humanos visto desde su marco externo de referencia, nos llevará a un mejor entendimiento del desarrollo humano dentro de la vida laboral.

⁵⁰ idem pp 404

⁵¹ idem pp 404

Retrospectiva.

“Las políticas de personal que predominaron a lo largo de la primera mitad de este siglo, estaban fuertemente influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto meramente individual. Incluso en los casos en que los gerentes de personal deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar. En consecuencia, sólo unas pocas organizaciones (por lo general las muy grandes) alentaron las actividades de planeación de trayectoria laborales”.⁵²

Los antecedentes en cuanto a la forma de administrar a las organizaciones se muestran interesantes en el manejo de los Recursos Humanos; quiere decir, que desde los estudios Hawthorne en la Western Electric Company de Chicago, realizados durante el decenio comprendido desde mediados de los años veinte hasta mediados de los años treinta, se abre paso a la Humanización del Factor Humano, considerando que los intentos por integrar sinergias de trabajo entre las personas y las compañías se hacen realidad sí y solo sí los intereses organizacionales se integran a los individuales. Así, cuatro décadas atrás, principian los esfuerzos de carrera en las organizaciones, y cinco, son las etapas que dibujan su desarrollo, según el maestro Luis Arturo Rivas Tovar:

1960. Se concentra en estudiar la vocación de las personas y lo importante que resulta el vincularse a un trabajo compatible con las habilidades del individuo. Hay un énfasis en la importancia de seleccionar adecuadamente la profesión laboral.

1960 – 1965. Se concentra en el desarrollo de directivos. Ubicada en un contexto de expansión económica en pleno auge de industrialización, en esta etapa se busca prever la formación y el desarrollo. Tener sustitutos capaces que permitan conseguir a los mejores en las posiciones claves. Es un proceso secreto y cerrado orientado a “coronar príncipes”.

1965 – 1970. Se busca que los planes de carrera constituyan una guía de trayectoria de la Alta Dirección buscando prever la formación, la rotación de personal, las promociones, y en la medida de lo posible, los intereses individuales. La idea central sigue siendo el tener sustitutos capaces y dar una orientación profesional, así sea incipiente. En este estado de desarrollo, la planeación de carreras sigue dirigida a una elite pequeña pero es más conocida y compartida entre el grupo dirigente.

⁵² Werther B. William, Keith Davis Jr. “Administración de personal y Recursos Humanos” Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp 172

1970 – 1990. Se pretende que la carrera profesional, concilie las aspiraciones personales con el desarrollo profesional dentro de la organización. Ubicada en un entorno general de crisis económicas recurrentes, la política de carreras se convierte en una de las técnicas más usadas de la gestión de Recursos Humanos, buscando la armonización de los individuos y las organizaciones.

1990 – Hoy. Se concentra en el desarrollo de competencias. Se distinguen tres tipos de competencias; competencias de conocimiento, competencias de personalidad, y competencias de inteligencia y aptitudes. Es un enfoque basado en mantener la empleabilidad de sus miembros y su grupo directivo tanto en la organización como fuera de ella. Se busca crear los llamados Ejecutivos de clase mundial, capaces de competir con los mejores a nivel global.⁵³ Podemos entonces suponer, que el nuevo perfil de los Ejecutivos de clase mundial, se reconocen y aprovechan mejor, dentro de organizaciones equipadas con técnicas de gestión de personal, basadas en Planeación de Carrera.

La Planeación de Carrera.

Uno de los nuevos objetivos que la Administración del Factor Humano se ha planteado, es contar con herramientas que conecten todos los procesos de gestión de personal y dirigirlos hacia una administración responsable y centrada en el empleado. Dentro de este contexto, la empresa sitúa su proceso de gestión de personal en una alta cultura de desarrollo del Factor Humano con un sistema integral de *planeación de carrera*, como herramienta para interactuar con las nuevas necesidades que exigen las organizaciones modernas y los actuales ejecutivos. La planeación de carrera es un binomio empleado–empresa que se sitúa sobre dos vertientes, como lo comenta el autor Luis Arturo Rivas Tovar: “una para la empresa que desea prever quienes serán los directivos que estarán en las posiciones claves a través de los años y otra, para los trabajadores que estarán interesados de conocer la trayectoria que pueden seguir en la organización como empleados de alto potencial”.⁵⁴ Derivado de ello, la *planeación de carrera* ocupa a los empleados en un interesante papel al situar sus logros profesionales junto con las aspiraciones de crecimiento en una organización (plan de carrera) y por otro lado, su nivel de satisfacción en cuanto a su modo de vida (plan de vida).

⁵³ Rivas Tovar Luis Arturo. “*Gestión Integral de Recursos Humanos*” Ediciones Taller abierto Sociedad Cooperativa de Producción S.C.L. primera edición en español 1999 pp 143, 144

⁵⁴ Ídem Rivas Tovar Luis Arturo. “*Gestión Integral de Recursos Humanos*” Ediciones Taller abierto Sociedad Cooperativa de Producción S.C.L. primera edición en español 1999 pp 144

2.3.1 Conceptos Básicos de Planeación de Carrera.

Principiaremos por encontrar la respuesta a los términos clave del marco teórico de la planeación de carrera; por lo que al respecto entenderemos por *Carrera*: “Un curso general que una persona elige seguir a lo largo de su vida de trabajo”.⁵⁵

La carrera profesional como tal se encuentra constituida por “todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. No hay que confundirla con una carrera académica, integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades”.⁵⁶ La carrera como vemos es una trayectoria de trabajo en donde están inmersos no solamente nuestros propios objetivos, sino los objetivos organizacionales.

“Las carreras representan, más que una serie de oportunidades de empleo para quienes cambian de puesto de trabajo; son una señal dirigida a los empleados sobre la *equidad de las políticas de la organización*. Las oportunidades de carrera que se perciben, afectan las actitudes y satisfacción de los empleados”.⁵⁷ El tema de carrera sugiere entonces, que se planteen preguntas tales como si la organización está dispuesta para ajustarse a los intereses personales o si bien, les interesa cumplir sus objetivos con la gente que más les convenga, sin importar el desarrollo de su inventario de personal actual. Estas decisiones son evidentemente necesarias en el contexto de carrera.

Otro de los conceptos que citaremos es el de *Planeación de Carrera*. Esta definición nos dice que “es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. El enfoque principal de la planeación de carrera debe ser el acoplamiento entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles”.⁵⁸ La Planeación de carrera es parte fundamental del individuo, así por ejemplo, los logros en la trayectoria laboral, no solamente consisten en éxitos de promoción e incremento de salario, sino que además se mezclan alcances de éxitos psicológicos. Es importante mencionar que “ las carreras individual y organizacional no están separadas ni son distintas. Una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano”.⁵⁹

⁵⁵ Mondy R. Wayne, Noe M. “*Administración de Recursos Humanos*”. Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1997 pp 300

⁵⁶ Werther B. William, Keith Davis Jr. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*” Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp170

⁵⁷ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 344

⁵⁸ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997. pp 300.

⁵⁹ Idem.

Al respecto Milkovich y Boudreau nos dicen que planificación de la Carrera es: “El proceso mediante el cual los empleados individuales identifican y ponen en marcha las acciones para alcanzar sus metas de carrera”.⁶⁰ Un Programa de Planeación de carrera comentan Werther y Davis, “debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar”.⁶¹ Invariablemente los empleados manifiestan deseos y necesidades como parte de la vida laboral. Por otro lado la Planeación de carrera según Gary Dessler señala que consiste en “ofrecer a los empleados el apoyo para formar metas de carrera realistas y las oportunidades para realizarlas”.⁶²

2.3.2 Teóricos de Plan de Carrera.

La Planeación de Carrera cuenta con antecedentes que dentro de un marco teórico se desarrollan temas, donde los estudiosos en la materia nos documentan desde los comportamientos y reacciones del trabajador a las primeras experiencias de la carrera, es decir; frente a la realidad, hasta los primeros dilemas de carrera, las carreras a través del tiempo y la administración individual de las carreras.

Los principales teóricos de la planeación de carrera son: *Douglas T. Hall*. Aporta su teoría del síndrome del potencial desaprovechado, o el síndrome del choque con la realidad. Según Hall, este síndrome abarca el estudio de la reacción de un individuo ante las diferencias entre sus muchas expectativas laborales, y la frustrante realidad diaria del lugar de trabajo. *Edgar Schein*. Investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts, identificó cinco anclas de carrera; las cuales son: creatividad, gerencial, seguridad, técnica, autonomía/ independencia. Este autor afirma que la planeación de carrera es un proceso continuo de descubrimiento en el que una persona desarrolla lentamente un auto concepto ocupacional más claro, en términos de ¿cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades, y valores?. *John D. Ram y James A. F. Stoner*, realizaron un estudio de un grupo pequeño de egresados de escuelas de administración estadounidenses trabajando en América del Sur. Encontraron que la Satisfacción y la continuidad laborales, estaban relacionadas con el grado en que se integraban las expectativas iniciales de los egresados y las realidades de sus empleos. *Abraham Maslow*. Quien dijo que una necesidad fundamental es “desear ser más de lo que uno es, transformarse en lo que uno es capaz de ser”.

⁶⁰ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 350.

⁶¹ Werther B. William, Keith Davis Jr. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988. pp 173.

⁶² Dessler Gary “*Administración de Personal*” Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996 pp. 366

La auto realización para Maslow, significa que “lo que un hombre puede ser, debe serlo, se refiere al deseo de autorealización, es decir, a la tendencia a verse realizado en lo que potencialmente es. Una clave importante para ganar el compromiso de sus empleados es, por tanto, ayudarles a su autorealización a convertirse en todo lo que pueden ser”.⁶³ David E. Berlew y Douglas T. Hall, observaron la importancia de las primeras expectativas de trabajo o expectativas de carrera frente a la realidad, en el cual mediante un estudio en donde le siguieron la carrera a 62 ejecutivos de bajo nivel, encontraron que el grado de reto que afrontaban en su primer trabajo, guardaba estrecha correlación con el éxito que lograban en los trabajos posteriores y con la rapidez con que progresaban en su carrera. La afirmación anterior de Berlew y Hall señala, que en el grado de satisfacción a la realización de actividades con retos considerables, como primer experiencia de trabajo, se encuentra el desarrollo de estándares de elevado rendimiento para el trabajador en un futuro; a diferencia de los empleados que no reciben retos interesantes, como primer experiencia; se presenta el efecto de desarrollo de estándares de desempeño contrario.⁶⁴ Ross A. Webber. Realiza un estudio que llama los primeros dilemas de carrera en el cual, señala tres clases de problemas profesionales que suelen afectar a los administradores en los inicios de su vida de trabajo, los cuales son: insensibilidad y pasividad política, dilemas de lealtad, y ansiedad personal. La insensibilidad considera la búsqueda del poder para lograr las metas personales y organizacionales.

Webber señala que los administradores jóvenes son tímidos y retraídos, situación que se considera como errónea, al considerar que existen administradores jóvenes que aprenden a aceptar las realidades de la organización y desarrollan su conciencia política y comienzan a establecer relaciones laborales eficaces. Los dilemas de lealtad tratan sobre la inestabilidad ante la realidad percibida por un subordinado joven y las definiciones de lealtad y exigencia en la vida laboral. Webber describe cinco formas comunes en que un superior puede definir la lealtad: Obedézcanme, Protéjanme y no me hagan quedar mal, Trabajen duro, Tengan éxito, Díganme la verdad. La ansiedad personal se refiere al compromiso del empleado con la organización, y su actitud dentro de las realidades en cuanto a la adhesión a los valores y expectativas de la empresa, por lo que dentro de este contexto, Schein sostiene que existen tres formas de responder del individuo, ante los valores de la organización: Conformismo, Rebeldía e Individualismo.⁶⁵

⁶³ Dessler Gary “*Administración de Personal*”. Editorial Prentice Hall edición en español. 1996. pp 380

⁶⁴ Stoner James A. F. y Freeman R. Edward “*Administración*”. quinta edición Editorial Prentice Hall edición en español. 1994 pp. 599

⁶⁵ Stoner James A. F. y Freeman R. Edward “*Administración*”. quinta edición Editorial Prentice Hall edición en español. 1994 pp. 600 - 603

Daniel Katz y Robert L. Kahn. Explican el conflicto de roles que sufren los individuos cuando afrontan dos o más exigencias incompatibles. Estos autores identifican seis tipos de conflicto de roles que a su juicio son muy frecuentes en la organización. El conflicto dentro del emisor, el conflicto entre emisores, conflicto con los roles personales, conflicto por sobrecarga de roles, la ambigüedad y el conflicto entre roles.⁶⁶ Este estudio se refiere a las experiencias reales en la organización y las primeras vivencias del empleado con relación a su posterior actuación dentro de su trayectoria profesional.

John Holland. Su teoría se enfoca a la orientación ocupacional. Experto en asesoría de carrera, Holland afirma que la personalidad de un individuo incluyendo sus valores, motivos y necesidades, es un determinante importante de las opciones de carrera. Establece seis orientaciones personales básicas: orientación realista, orientación hacia la investigación, orientación social, orientación convencional, orientación empresarial y orientación artística.⁶⁷ La teoría desarrollada por Holland, señala los tipos de carrera hacia los que las personas se sienten atraídas por ejemplo, empresarios, artistas, o ingenieros.

2.3.3 Roles en la Planeación de Carrera.

Para hacer efectivo el análisis de la planeación de carrera, se consideran tres roles principales que son atribuidos a cada uno de los elementos centrales, donde descansan las tareas principales en el desarrollo de la planeación de un eficaz plan de carrera. El Ejecutivo, La Empresa y El Directivo.

El papel del Ejecutivo.

Para el ejecutivo es importante considerar el conocimiento de diversos factores que actúan dentro de su vida personal y laboral. El conocimiento sistemático de la planeación de carrera individual, requiere de sentar bases de realidad de oportunidades y debilidades; ello significa que de acuerdo a estos parámetros, el individuo que planea desarrollar una carrera dentro de una organización debe conocer sus habilidades, con las cuales, pondrá en juego: el empuje, la iniciativa y el interés en dirección de sus metas de trabajo. Dentro de este contexto las anclas de carrera se presentan como un punto básico de estudio.

⁶⁶ Idem 603, 604

⁶⁷ Dessler Gary. "Administración de Personal" Editorial Prentice Hall. Sexta edición en español 1996 pp 368

Orientación o Anclas de Carrera.

Todos nosotros tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad está moldeada, hasta cierto punto por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente. La investigación de **Edgar Schein** investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts identifica cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera. Las llamó anclas de carrera.

1. Competencia gerencial. La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional. Las personas que utilizan esta ancla desean manejar a la gente. 2. Competencia Técnica-funcional. El ancla para los técnicos es el desarrollo continuo de su talento técnico. Estos individuos no buscan puestos gerenciales. 3. Seguridad. El ancla para los individuos concientes de la seguridad es la estabilidad de sus situaciones de carrera. Con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica. 4. Creatividad. Los individuos creativos son algo emprendedores en sus actitudes. Desean crear o construir algo que sea totalmente suyo. 5. Autonomía e independencia. El ancla de carrera para las personas independientes es un deseo de estar libres de las restricciones organizacionales. Valoran la autonomía y desean ser su propio jefe y trabajar a su propio paso. Un corolario de estas anclas de carrera, es que las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.⁶⁸

Milkovich comenta que las investigaciones redundan en dos conceptos que ayudan a comprender los patrones de intereses en las carreras y cómo pueden cambiar durante la vida de una persona, estos dos conceptos son: La Orientación y las Etapas de carrera. Antes de comenzar a describir la orientación y las etapas de carrera, Milkovich define al anclaje de carrera como “ un concepto de sí mismo que se basa en diferentes capacidades y motivos de trabajo. Este concepto de sí mismo guía, estabiliza e integra las experiencias de una persona”.⁶⁹ Milkovich, cita cinco soportes de carrera:

⁶⁸ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 302

⁶⁹ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 352

1. Competencia funcional o técnica. En este soporte se ubica a la gente que cuya orientación primaria es el trabajo real que desempeñan y el deseo de continuar utilizando y desarrollando sus habilidades existentes. 2. Competencia de Dirección. En este anclaje según Milkovich y Boudreau la orientación primaria es desarrollar capacidades de dirección de competencia interpersonal y emocional. 3. Seguridad. Lo describe como una orientación hacia trabajar para una organización particular en un área geográfica específica. 4. Creatividad. Una orientación hacia algo que sea del todo propio. 5. Independencia y autonomía. Se refiere a romper las barreras de la vida de la organización.

Las anclas de carrera nos sirven para identificar los intereses de cada individuo, sin embargo la verdadera utilidad que se le puede dar al anclaje de carrera es la ubicación que realice cada individuo para sí mismo, de acuerdo a sus gustos e intereses personales. En una palabra libertad de trayectoria laboral basada en el gusto pleno de desarrollo.

Etapas de Carrera.

La palabra evolución se ajusta al objetivo que las etapas de carrera persiguen, es decir; el tiempo moldea en el ser humano los intereses de carrera como el rol que tiene el individuo dentro de una organización, así como la valoración de este, por medio de estímulos y recompensas en el desempeño de su trabajo. "Las etapas de carrera son fases de desarrollo que reflejan la magnitud de la experiencia de trabajo de una persona, así como su etapa de desarrollo como adulto".⁷⁰

Dessler propone identificar las etapas de carrera de cada persona de acuerdo a lo siguiente: 1. "Etapas de crecimiento. La persona desarrolla un concepto propio al identificarse con otros interactuantes como familiares, amigos y maestros. 2. Etapa de exploración. El individuo explora sus alternativas de ocupación. Intenta equiparar estas alternativas con lo que ha aprendido sobre ellas. Probablemente la tarea más importante que tenga en esta etapa es la de desarrollar una comprensión realista de sus habilidades y talentos. 3. Etapa de establecimiento. Es la etapa del núcleo de la vida laboral. 4. Etapa de decadencia. En la medida en que se aproxima la edad de retiro, con frecuencia hay un periodo de desaceleración durante el que muchas personas enfrentan la perspectiva de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad y tienen que aprender a aceptar y desarrollar nuevos papeles como consejeros y asesores.

⁷⁰Milkovich George T., Boudreau John W. " Dirección y Administración de Recursos Humanos " Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 353

Una aportación más para planear la carrera individual es comentada por Mondy y Noe. Ellos plantean el realizar un balance de fortalezas y debilidades “un procedimiento de autoevaluación que Benjamín Franklin desarrolló originalmente y que ayuda a las personas a tener conciencia de sus puntos fuertes y débiles; se llama Balance de Fortalezas-debilidades. Los empleados que entienden sus puntos fuertes pueden utilizarlos para sacarles una ventaja máxima. Al reconocer sus puntos débiles, los individuos evitan tener que utilizar esas cualidades o habilidades. Además, al reconocer sus debilidades, los individuos están en mejor posición para vencerlas. Se resume esta actitud en la declaración: Si tiene una debilidad, enténdala y haga que trabaje para usted como un punto fuerte, no abuse de él hasta el grado que se convierta en una debilidad.”⁷¹

Los Balances de Fortalezas y Debilidades.

Es conveniente que para el desarrollo profesional se realicen balances de fortalezas y debilidades, es decir, una encuesta de preferencias y desagrados. Así, pueden emprenderse varios pasos concretos como mencionan Werther y Davis.

Figura 9

<i>Balance de Fortalezas y Debilidades de Werther y Davis</i>
❖ Obtención de mejores niveles de desempeño
❖ Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización
❖ Relación más estrecha con quienes toman las decisiones
❖ Oportunidades de progreso

Fuente: Werther B. William, Keith Davis Jr, “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición 1988. pp. 178.

El Papel de la Empresa.

El papel que mantiene la Organización debe centrarse en la planeación responsable para desarrollar al empleado en cuanto a sus habilidades y conocimientos, sistematizando para ello un procedimiento que valore e inserte al empleado dentro de un esquema de gestión de personal, basado en méritos y ética organizacional, bajo un marco de empleador atractivo. Las organizaciones toman medidas necesarias en cuanto a sus métodos de reclutamiento, políticas de personal, criterios de selección y su desarrollo en la planta productiva; el desarrollo de carrera se constituye como un método completo de administración de personal.

⁷¹ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español

Dentro del estudio de la planeación de carrera, es conveniente resaltar la importancia que tiene la organización en el apoyo a los esfuerzos individuales, para el crecimiento de los empleados, así como planear cada una de las actividades que se ejecutan dentro del desarrollo de la empresa para hacer más efectiva y eficiente la labor en el desempeño de la organización por medio de una carrera, que estimule la competencia y la actividad funcional por medio de un sistema de reconocimiento a los méritos.

El autor James F. Stoner señala que una de las bases para comenzar esfuerzos de planeación de carrera por parte de la organización es la integración de los individuos a la *cultura de la organización*. Dice que todas las organizaciones poseen una cultura; es decir, un conjunto de conocimientos comunes que determinan su estilo de trabajo. “Desde el punto de vista de la organización, la planeación de carrera significa un intento consciente de *maximizar las contribuciones potenciales de una persona*. Las empresas que promueven programas de planeación de carrera para sus empleados cosechan beneficios.

El proceso de establecer rutas de carrera dentro de una compañía, se llama planeación de carrera organizacional. Las empresas deben emprender programas de planeación de la carrera organizacional sólo cuando los programas contribuyan a alcanzar las metas organizacionales básicas”.⁷²

Acciones de la Organización en el Desarrollo de Carrera.

Dentro de la responsabilidad que ocupa a la organización, al considerar un sistema integral de carrera, se integran acciones para su aplicación y desarrollo. Estas acciones delimitan el camino de propuestas básicas a plantear, mismas que pueden ser consideradas como normas de acción. Los puntos a cubrir en el desarrollo de un plan de carrera, se desenvuelven dentro del siguiente esquema:

Figura 10

Factores a considerar en un Plan de Carrera	
A.	Factores Relevantes
B.	Estrategia a los Programas de Capacitación
C.	Asesoría Profesional
D.	Planeación y Desarrollo de Carrera
E.	Sistema de Carrera (Rutas de Carrera, Mesetas de Carrera, Sistema de Promoción)
F.	Planeación de la Sucesión y los Inventarios de Personal

Fuente: Elaboración propia con base en los Teóricos del Plan de Carrera.

1997 pp 305

⁷² Wayne Mondy R., Noe Robert M. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 307

A) Factores Relevantes.

Invariablemente la planeación de carrera considera deseos y objetivos de las personas, así como entrelazar los alcances individuales con los organizacionales. Un instrumento como la planeación de carrera que se enfoca para hacer frente a las necesidades del personal, debe considerar dos elementos que resultan indispensables en la planeación del programa, según Werther y Davis, los cuales son: “*La flexibilidad* (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el *Enfoque activo* que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional”.⁷³ Esto quiere decir que las bases para iniciar el desarrollo de un programa de planeación de carrera, se encuentren dentro de un contexto de adaptación a las necesidades de los individuos, para elaborar un marco de políticas de personal en donde la dirección se encuentre plenamente consiente del esfuerzo y los recursos dirigidos al programa, para beneficiar al personal, es decir; un manejo de personal centrado en el empleado y su desempeño profesional.

B) Estrategia de los Programas de Capacitación.

Generalmente los programas de capacitación se diseñan en función de cada puesto o de las actividades que se desempeñan. El papel de la capacitación implementado en el diseño de carrera debe ofrecer un enfoque dirigido a organizar programas, conferencias y seminarios acerca de los tipos de programa de desarrollo de carrera existentes en la compañía, de manera que el capacitar se convierte en una ayuda profesional no solamente de asesoría en la información y organización de estos eventos, sino que además, el área de capacitación cuente con programas de reconocimiento individual, de habilidades y destrezas, así como de conocimientos técnicos, organización de proyectos y trabajos administrativos y desarrollo académico, para lograr que cada individuo sea capaz de formular planes y proyectos que mejoren la calidad de su trabajo y la eficiencia en sus actividades, con la finalidad de que la capacitación del personal se convierta en una herramienta de conocimientos para que se empuje y despierte la iniciativa de los trabajadores dirigida al logro de los objetivos individuales, considerando que un programa de capacitación que dirige al empleado al incrementar su profesionalización, es beneficio para la institución. “Es necesario proporcionar información específica, de carácter formativo, que bien puede en la mayor parte de los casos describirse como capacitación y desarrollo respecto de la organización misma”.⁷⁴

⁷³ Werther B. William, Keith Davis Jr. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*” Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp 173

⁷⁴ Idem 176

Dessler comenta que la etapa de desarrollo dentro de la existencia de un plan de carrera es el ofrecer recursos educativos y de capacitación; este esfuerzo es para ayudar a los empleados a identificar y desarrollar sus potenciales de promoción.

El área de capacitación se convierte en parte medular y complementaria a la planeación de carrera estableciendo un compromiso con los empleados, situación que obliga a que el área de capacitación formule proyectos de preparación con base a las líneas de carrera, realizando para ello seminarios de orientación de carrera, cursos de actualización del entorno de la empresa. Es importante mencionar que las empresas modernas visualizan la posibilidad de hacer convenios con universidades y escuelas especializadas en el ramo de la empresa, con la finalidad de contar con una planta productiva eficazmente capacitada en cualquier momento.

Dessler considera que la capacitación, en voz de los empleados es como sigue: "Ahora soy un ensamblador, y fui un líder de equipo durante dos años y medio. Mi meta es avanzar en nuestra unidad de sistema de personas (personal). Sé que las cosas son difíciles ahora, sé que la filosofía aquí es que la empresa me descubrirá, pues quieren personas que sean todo lo que puedan ser. Sé que aquí iré tan lejos como pueda ir".⁷⁵

Un concepto que manejan Milkovich y Boudreau dentro de las actividades para manejar el desarrollo de carrera son los *centros de estimación*. Estos centro de estimación realizan actividades para seleccionar a candidatos internos propuestos para promoción de manera que se les anticipan a manera de entrenamiento, ejercicios en los cuales simulan actividades que realiza el puesto a ocupar. Se puede utilizar como forma de capacitación y evaluación.⁷⁶

C) Asesoría Profesional.

Este concepto se refiere a la ayuda para establecer objetivos profesionales e identificar trayectorias de carrera. Esta actividad se considera como valor agregado del departamento de Recursos Humanos y soporte de ayuda en los planes de carrera. "El asesor profesional puede sencillamente ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización,

⁷⁵ Dessler Gary "Administración de Personal" Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996 pp. 383

⁷⁶ Milkovich George T., Boudreau John W. "Dirección y Administración de Recursos Humanos " Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 367

descripción de cada puesto, requerimientos de cada puesto”.⁷⁷ Todo tipo de actividades que fomenten el apoyo a los empleados sobre sus posibilidades dentro de la organización es un compromiso del área de Personal. Dessler nos comenta que como parte de la asesoría profesional existen empresas que cuentan con sistemas de registros de carrera y avisos de empleo cuya intención principal es asegurar que las metas de carrera y aptitudes de los candidatos internos coincidan en forma abierta, justa y efectiva con las oportunidades de promoción. Existen por ejemplo Centros Internos de Colocación cuyo objetivo principal es buscar oportunidades de carrera en diferentes áreas de la Empresa. Como parte de las acciones orientadas a la asesoría de planes de carrera, en las organizaciones, “por lo regular, existen uno o más superiores de un empleado que tienen el papel de identificar y nombrar a los empleados para las oportunidades internas de un trabajo. Puede ser que incluso el empleado no se entere de que está ocurriendo el proceso, como cuando los directores analizan los inventarios de habilidades o los planes de sucesión”.⁷⁸

Es conveniente mencionar que uno de los roles que desempeña el asesor profesional, es también proporcionar información sobre el desempeño logrado por el empleado, como una especie de promotor que se vale de su influencia y conocimiento para el desarrollo de su personal, evaluando sus oportunidades dentro de una carrera profesional. “Un consejero es un miembro de mayor antigüedad de la profesión o de la organización que proporciona apoyo, asesoría, retroalimentación, aceptación y amistad; así mismo, crea oportunidades de exposición, proporciona las exigencias y educación de las tareas y sirve como un modelo a seguir y como asesor”.⁷⁹ El significado de contar con asesores de carrera es un punto de partida para elaborar programas de comunicación de carrera y servicios de asesoría con el apoyo de la alta Dirección. “El supervisor inmediato del trabajador es responsable de proporcionar apoyo, asesoría y retroalimentación. Por medio del supervisor, un trabajador puede saber cuál es el verdadero apoyo que le da la organización al desarrollo de una carrera”.⁸⁰

⁷⁷ Werther B. William, Keith Davis Jr. “*Administración de personal y Recursos Humanos*” Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp 176

⁷⁸ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 360

⁷⁹ idem

⁸⁰ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 314

El autor Rivas Tovar, comenta sobre los Assesment Center, que por lo regular son grupos de psicólogos y directivos que establecen sesiones de dos a tres días con los candidatos para ser evaluados. Estas sesiones evalúan a los candidatos en el plan de carrera.⁸¹

D) Planeación y Desarrollo de Carrera.

El desarrollo de carrera es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y experiencia correctas cuando se les necesite. "La responsabilidad principal de la planeación de carrera descansa en el individuo. Sin embargo, las organizaciones deben ayudarlo activamente en el proceso. Desde el punto de vista de la organización, la planeación de carrera significa un intento consciente de maximizar las contribuciones potenciales de una persona".⁸² Las dos definiciones anteriores se integran mutuamente, quiere decir, que la planeación de carrera es un esfuerzo individual que realiza el empleado para lograr metas académicas y profesionales, y el desarrollo lo sugiere la empresa, permitiendo reciprocidad en un trabajo conjunto y profesional, permitiendo el beneficio de desarrollo para el empleado y la provisión de personal para la organización.

Desarrollo de Carrera.

La organización al contemplar el manejo de planeación de carrera individual, pone en juego diferentes aspectos de carácter estratégico, en el manejo de la trayectoria profesional y la maximización de potencialidades de sus empleados. Al respecto, Werther y Davis, proponen que como parte del desarrollo de carrera es conveniente informar sobre las oportunidades profesionales. Consideran que para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones deben recurrir a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a implementar estrategias de aliento en sus programas de capacitación, a demás de contar con asesoría de carácter académico y de orientación profesional para el empleado.⁸³ Siguiendo este enfoque, se pueden considerar estrategias como *la emisión de un boletín interno*, que contenga información sobre movimientos de personal, vacantes y nuevas oportunidades, *el desarrollo de seminarios* dentro y fuera de la compañía, que realicen esfuerzos de integración de los empleados a la compañía mediante

⁸¹ Rivas Tovar Luis Arturo. "Gestión Integral de Recursos Humanos" Ediciones Taller abierto Sociedad Cooperativa de Producción S.C.L. primera edición en español 1999 pp 147

⁸² Wayne Mondy R., Noe Robert M. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 307

⁸³ Werther B. William, Keith Davis Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp 174

oportunidades de carrera, y *el estudio de requisitos técnicos y académicos* para desarrollar a los empleados dentro de familias de carrera dentro de la organización. Milkovich y Boudreau, ajustan la información de la asesoría de carrera con el anclaje y las etapas de carrera. Ello quiere decir que estos conceptos ayudan al empleado en la dirección de carrera.

Los empleados deberán de planear su carrera individual dentro del sistema de carrera de la organización, así se mejorará la efectividad de las actividades de dirección de carrera que la organización diseña. En Mc. Donnell- Douglas Space Systems, “la compañía otorga a los directores actuales y a los potenciales diferentes tipos de rotación de carrera a través de los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo con la etapa de carrera en que se encuentran: *rotación entre unidades* para quienes estén en la etapa de exploración; *rotación entre funciones* para quienes se encuentren en la etapa de establecimiento, y *rotación entre los puestos más altos de la corporación* para quienes estén en la etapa de mantenimiento”.⁸⁴

Gary Dessler, comenta que los programas de capacitación se consideran necesarios para ayudar a los empleados a identificar y desarrollar su potencial de promoción. “Los empleados podrían aprender los fundamentos de la planeación de carrera y sus etapas, así como a participar en diversas actividades dirigidas a cristalizar las anclas de carrera y formular metas de carrera más reales. En el mismo sentido las empresas realizan cada vez más juntas de asesoría de carrera (quizás como parte de la junta de evaluación del desempeño), durante las que el empleado y su supervisor (o quizás un director de personal) evalúan los progresos del individuo a la luz de sus metas de carrera y se identifican las necesidades de desarrollo”.⁸⁵ Dessler contempla la conveniencia de proporcionar seminarios sobre planeación de carrera como apoyo a los empleados para pensar y planear sus carreras, dentro de las actividades de desarrollo de carrera que debe implementar la organización. Dessler no solamente comenta sobre los seminarios, además resalta la necesidad de realizar convenios con universidades para desarrollar conocimientos y habilidades de manera que se despierten nuevos intereses o se reconozcan nuevas habilidades dentro de nuevos conocimientos técnicos y académicos. IBM patrocina programas avanzados de instrucción de medio tiempo o de tiempo completo en colegios y universidades externas. “De acuerdo con las metas de IBM, para estimular el desarrollo de carrera individual, los empleados también podrían recibir permisos

⁸⁴ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos*” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 355

⁸⁵ Dessler Gary “*Administración de Personal*” Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996 pp. 378

educativos de ausencia sin pago después de dos años de empleo de tiempo completo satisfactorio, como parte del programa de permisos de ausencia para educación de IBM.⁸⁶ Dentro del contexto del ejemplo anterior, a los gerentes se les exhorta a determinar el interés de sus empleados participando en los programas de desarrollo de carrera y comprendiendo las necesidades de desarrollo de sus colaboradores.

Mondy y Robert Noe visualizan la responsabilidad del desarrollo de carrera con la implementación de algunos métodos usados en la actualidad, presentando un resumen de estas actividades más usadas, en los siguientes cuatro puntos:

- “Pláticas Superior/Subordinado. El superior y el subordinado acuerdan de manera conjunta las actividades de planeación y desarrollo de la carrera. Los recursos disponibles para alcanzar estos objetivos bien pueden incluir los programas de desarrollo. Con frecuencia se pide la ayuda de profesionales en recursos humanos, tales como psicólogos y consejeros para orientación. Los colegios y universidades con frecuencia proporcionan estos servicios.
- Materiales de la compañía. Algunas empresas proporcionan materiales desarrollados específicamente para ayudar a sus trabajadores en la planeación y el desarrollo de carrera. Este material está diseñado para las necesidades especiales de la organización.
- Sistema de evaluación del desempeño. El sistema de evaluación del desempeño de una compañía también puede ser una herramienta valiosa en la planeación de carrera. La observación y el análisis de las debilidades de un empleado pueden revelar necesidades de desarrollo. Si parece difícil o hasta imposible resolver una debilidad especial, la solución puede ser una ruta alterna de carrera.
- Talleres de Trabajo. Algunas organizaciones realizan talleres de trabajo que duran dos o tres días, con el propósito de ayudar a sus trabajadores a desarrollar carreras dentro de la compañía. Los empleados definen y acoplan sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la compañía.⁸⁷

⁸⁶ Idem 382

⁸⁷ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 315

Como pudimos apreciar el marco teórico de la responsabilidad de la organización para el desarrollo de carrera sugieren diversas actividades e ideas, que implementadas y ajustadas a las necesidades de la organización, instrumentan intenciones de trabajo recíproco entre los empleados y la organización.

Es importante señalar que uno de los objetivos de las organizaciones para desarrollar planes de carrera es lograr obtener el concepto de carrera profesional integrando para ello la planeación de carrera individual, y cuyo objetivo se convierte en la provisión interna de personal en el momento indicado.

E) Sistema de Carrera.

(Rutas de Carrera, Mesetas de Carrera, Sistema de Promoción, Evaluación del Desempeño)

El tema de carrera cristaliza conceptos técnicos para funcionar como sistema, de manera que interactúan conceptos guía y parámetros de evaluación, para integrar un instrumento administrativo con marco teórico y elementos de aplicación práctica.

Rutas de Carrera.

Ruta de carrera. “Es una línea de movimiento flexible, a través de la cual, un empleado puede moverse durante su empleo en una empresa. Al seguir una ruta establecida para su carrera, el empleado puede emprender el desarrollo de carrera con ayuda de la compañía”.⁸⁸ Es común visualizar que la manera tradicional de trayectoria profesional es de movilidad ascendente dentro de una ocupación específica. Sin embargo, existen cuatro tipos de ruta de carrera que Mondy y Noe sugieren: “*Ruta Tradicional de Carrera.* Es aquella ruta en que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa, de un puesto específico al siguiente. El supuesto es que cada puesto constituye una preparación esencial para el siguiente puesto de nivel superior. Por tanto, un empleado debe ascender paso a paso, de un puesto al siguiente, para obtener la experiencia y preparación necesaria. *Ruta de Carrera en Red.* Esta ruta contiene tanto una secuencia vertical de puestos como una serie de oportunidades horizontal. La ruta de carrera en red reconoce la intercambiabilidad de la experiencia en determinados niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel, antes de ascender a otro nivel más elevado. *Ruta de Carrera Lateral.* Con frecuencia hay movimientos laterales dentro de la

⁸⁸ idem pp 300

compañía que se pueden aprovechar para que un empleado se revitalice y encuentre nuevos desafíos. No involucra mayor pago o promoción, pero los empleados pueden incrementar su valor para la organización.

Ruta Dual de Carrera. La ruta dual de carrera se desarrolló originalmente para atender el problema de empleados con capacidad técnica que no deseaban ingresar en la gerencia por medio del procedimiento normal ascendente en una organización. La ruta dual de carrera reconoce que los especialistas técnicos pueden y se les debe permitir contribuir con sus habilidades a una compañía sin tener que convertirse en gerentes”.⁸⁹

Milkovich y Boudreau se refieren a la Ruta de carrera como sigue: “*Carreras estabilizadas.* Los modelos de rol y las transferencias son formas útiles para el desarrollo de los directores jóvenes. *Progresiones de Carrera Duales.* En muchas organizaciones, los ingenieros, programadores, científicos o vendedores altamente calificados se enfrentan a un dilema en sus carreras. Mientras que pueden tener un desempeño excelente en su área de habilidad, y también un gran deseo de crecer dentro de ésta (un anclaje de carrera funcional o técnico), el sistema de carrera de la organización tiene un techo temprano para dichos puestos. Los individuos pueden avanzar con rapidez dentro de su habilidad técnica, pero alcanzan pronto un punto en donde un avance posterior requiere asumir más tareas de supervisión o dirección. No todos los ingenieros, por ejemplo, tienen la aspiración de dirigir”.⁹⁰

Las rutas de carrera representan una relación entre el anclaje de carrera, las etapas de la vida y el sistema de puestos de la compañía (etapa de organización dentro del proceso administrativo); es decir, el empleado al transitar profesionalmente dentro de la empresa, debe establecer sus anclas de carrera para dirigir sus metas sin perderse, mientras que la empresa, debe considerar evaluar sus techos de puestos con relación al ocupante por carrera al considerar establecer un plan de reconocimiento individual y de profesionalización de conocimientos y habilidades para el ocupante del puesto, todo ello siempre y cuando, se proyecten trayectorias de carrera para los empleados dentro de familias de puestos. Ello da como resultado la creación de un Binomio (disciplina administrativa de organización de puestos y evaluación de anclaje y orientación del profesionista.)

⁸⁹ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 309, 310

⁹⁰ Milkovich George T., Boudreau John W. “*Dirección y Administración de Recursos Humanos* ” Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 368, 369

Mesetas de Carrera.

“La meseta tiene lugar cuando las funciones y el contenido del trabajo en el puesto de un empleado siguen iguales. Se pueden utilizar varios enfoques para tratar este problema. Una posibilidad es mover a los individuos lateralmente dentro de la organización. Aunque el estatus o el sueldo pueden permanecer sin cambio, se le da al empleado la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades”.⁹¹ *Los antecedentes de la existencia de las mesetas de carrera es el ambiente externo de las organizaciones, al presentarse reducciones en los tamaños de las organizaciones, se aplanan las jerarquías gerenciales, se presentan las reingenierías y se disciplinan los presupuestos en materia de gastos administrativos.*

Las mesetas de carrera expresan la imposibilidad de forzar las estructuras organizacionales de las compañías al presentar limitaciones en los ascensos y promociones a niveles de remuneración mayores, por falta de puestos. Por lo que deben existir planes de carrera que contemplen la solución a este problema. “El desarrollo exploratorio de carrera es una forma más de tratar la meseta, ello, proporciona al empleado la oportunidad de probar ideas en otro campo, sin el compromiso de un movimiento verdadero. “La degradación ha estado durante mucho tiempo asociada con el fracaso, pero las limitadas oportunidades de promoción en el futuro pueden volverla una opción más legítima en la carrera”.⁹²

Sistemas de Promoción.

Las decisiones en cuanto a la promoción del personal deben apegarse a las condiciones de juicio más equilibradas posibles, con criterios de evaluación, antecedentes de trayectoria y antigüedad, basados en un marco metodológico de acción. Dessler sugiere los siguientes criterios de decisión.

Figura 11

<i>Criterios de Decisión para las Promociones del Personal</i>
<p>❖ <i>Decisión 1 antigüedad o capacidad.</i> Desde el punto de vista de la motivación, la promoción basada en la capacidad es la mejor</p>
<p>❖ <i>Decisión 2 Cómo se mide la capacidad.</i> Cuando la promoción se basa en la capacidad, se tendrá que decidir cómo definir y medir la capacidad. Sin embargo, la promoción requiere además predecir el potencial de la persona; por tanto, debe contarse con algún procedimiento válido para predecir el desempeño futuro de un candidato</p>
<p>❖ <i>Decisión 3. Formal o Informal.</i></p>

Fuente: Dessler Gary “*Administración de Personal*” Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996.

⁹¹ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 309, 313

⁹² Idem

Si decide promover basándose en la capacidad, habrá que resolver si el proceso será formal o informal. “Muchas organizaciones dependen todavía de un sistema informal. En ese caso, se mantiene en secreto la disponibilidad y requerimientos de las posiciones abiertas y las decisiones de promoción las toman gerentes clave, de entre los empleados a los que conocen personalmente y además de entre aquellos que, por una u otra razón, los han presionado con sus actividades o presencia.”⁹³ Derivado de las tres decisiones anteriores que contempla Dessler, se pueden realizar juicios de movimientos de personal que realizan los departamentos de personal, a fin de clasificar si lo hacen de manera formal o informal y los criterios de promoción. No omito señalar que la forma de tomar decisiones de promoción, pueden realizarse de manera empírica o metodológica, situándose en la mayoría de los casos una mezcla de manejo empírico de decisión y nepotismo.

F) Planeación de la Sucesión y los Inventarios de Personal.

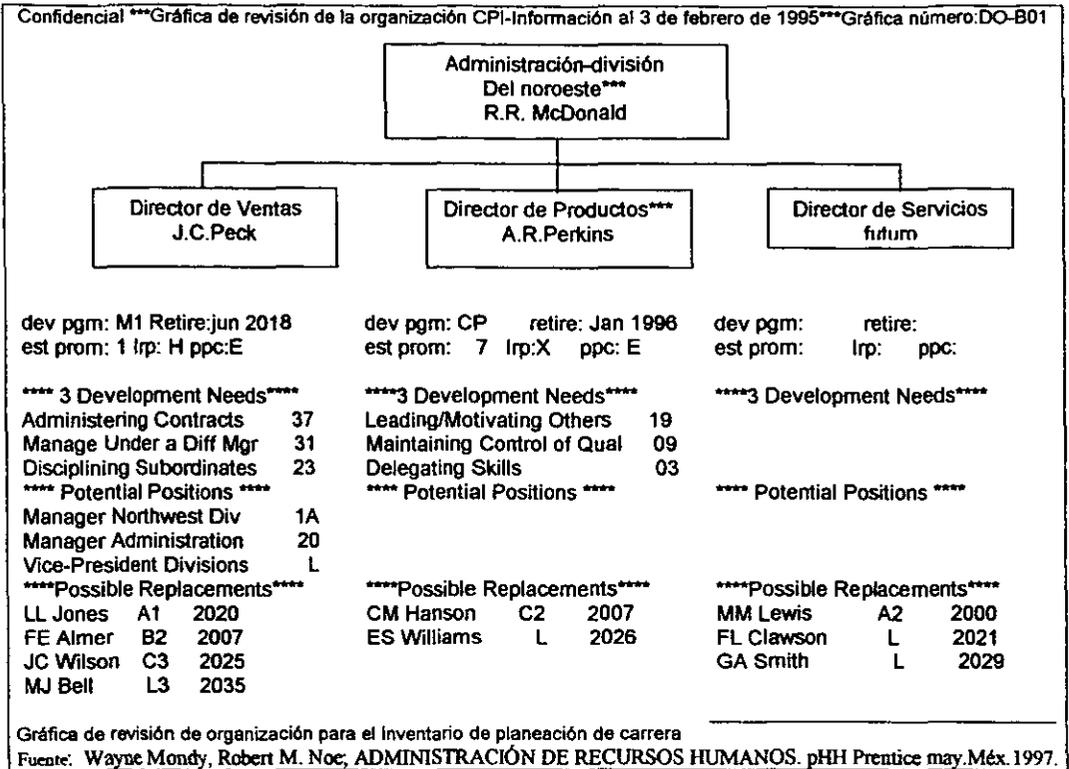
Es un proceso continuo el que las empresas sufren cambios en la organización en cuanto a su personal; es decir, movimientos de personal dentro de la estructura organizacional, estos cambios van desde el retiro por antigüedad, hasta la separación del trabajo por un deficiente desempeño del personal, por lo que el resultado incide directamente en la productividad y eficiencia de la corporación. Derivado de ello, la planeación de la sucesión asume una mayor importancia dentro de la administración del Factor Humano, al considerar que existen puestos clave que requieren de perfiles que exijan una amplia experiencia en el puesto y conocimientos especializados para poder ocuparlos en el momento de retiro, considerando el principio de reclutamiento interno para la sucesión del puesto.

Wayne Mondy y Robert M. Noe nos dicen que “ las organizaciones tienen que desarrollar un perfil del tipo de individuos que pueden conducir efectivamente la organización en la actualidad y en el futuro. Muchas compañías ya lo están haciendo. En una encuesta de 1990 aplicada a más de 400 consejos de administración de grandes compañías estadounidenses, casi tres cuartas partes de las empresas interrogadas tenían un plan de sucesión”.⁹⁴

⁹³ Dessler Gary “*Administración de Personal*” Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996 pp. 378, 379

⁹⁴ Wayne Mondy R., Noe Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 130

Figura 12



La Planeación de la Sucesión.

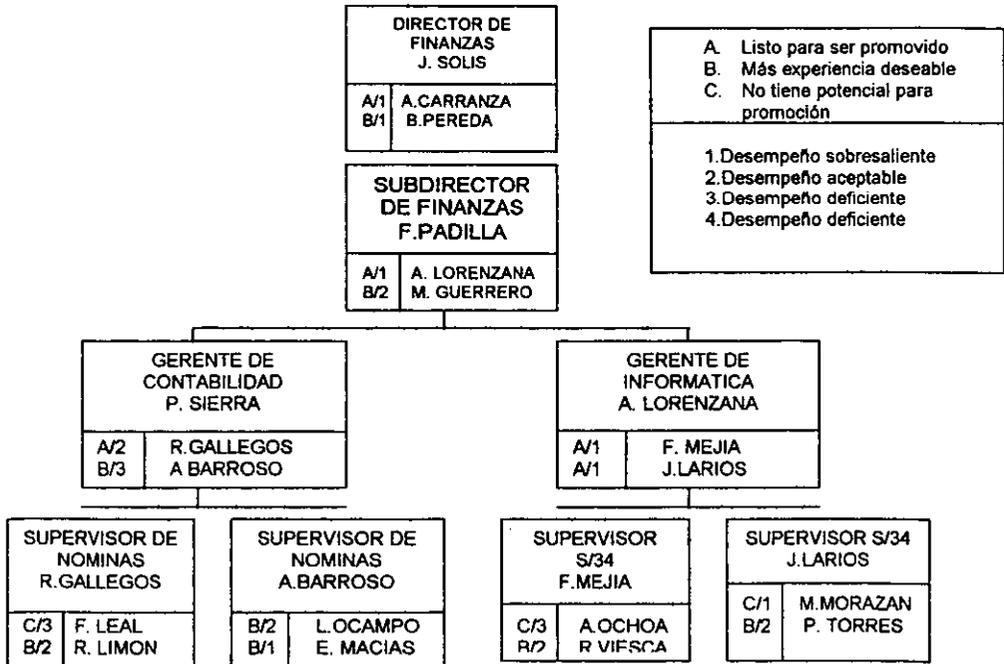
(suministro interno de personal y planeación de recursos humanos).

La planeación del Factor Humano representa una fuente interna de reclutamiento. Cuando en el departamento de Personal se realizan actividades de planeación (funciones Staff), para prever en un futuro la ocupación de los puestos clave o gerenciales, se utiliza un método llamado Planeación de la Sucesión. Este instrumento administrativo, requiere de la utilización de un inventario de potenciales y habilidades mediante los cuales, se obtenga información de carácter académico y desempeño, con la finalidad de contar con elementos de juicio para poder realizar un reclutamiento interno, a veces sin esperar a que se presente una vacante.

El suministro interno de personal, permite prever tentativamente que los nuevos puestos se pueden llenar con los empleados actuales. Esta actividad es de gran importancia para el clima laboral de la empresa al mostrar que existe desarrollo de personal. "El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se requiere llenar".⁹⁵ "La planeación del reemplazo consiste en que los ejecutivos superiores revisen periódicamente a sus altos ejecutivos y a quienes se encuentren en la siguiente categoría inferior a fin de determinar dos o tres sustitutos para cada insuficiencia. La planificación de la sucesión no sólo se centra en quienes podrían ser candidatos para los puestos actuales, sino que también intenta planificar para posibles cambios en esos puestos, así como en lo concerniente a la promoción y el desarrollo de las necesidades de los subordinados."⁹⁶

Figura 13

Organigrama preventivo parcial de una administración municipal.



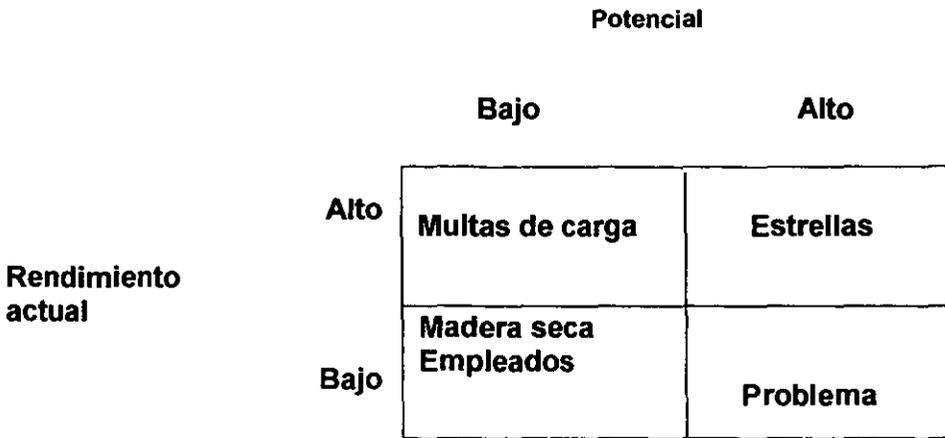
Fuente: FORMAS DE REEMPLAZO POTENCIAL.

"Administración de Personal y Recursos Humanos"; William B. Werther, JR./Keith Davis, ed. Mc Graw Hill, México 1990.

⁹⁵ Werther B. William, Keith Davis Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988 pp 54

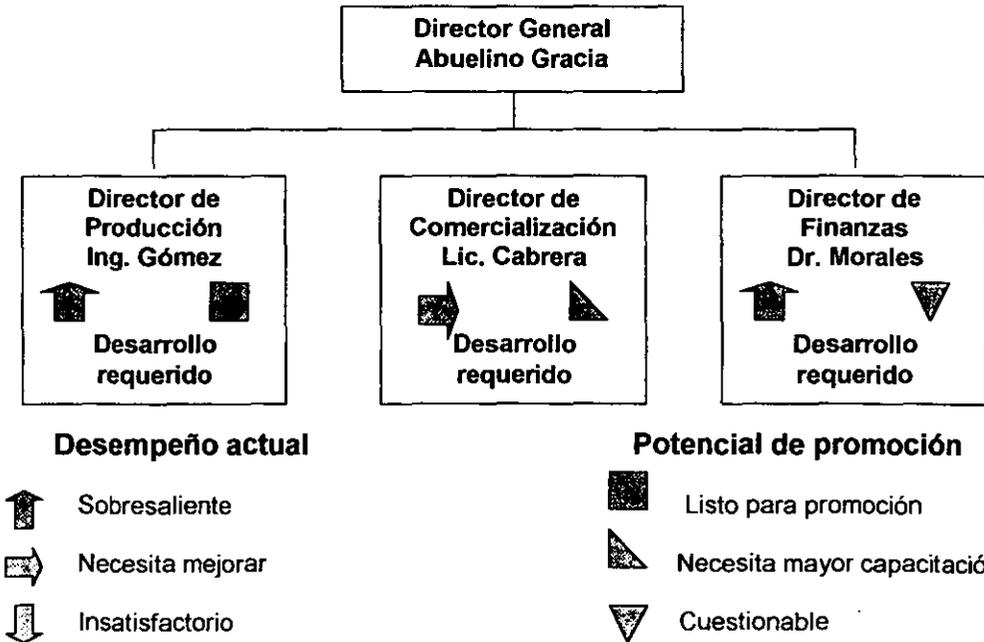
⁹⁶ Milkovich George T., Boudreau John W. "Dirección y Administración de Recursos Humanos" Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 358

Figura 14
Portafolio de empleados



Fuente:; Guerin Wils Le Louarn; PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Secretaría de la Defensa Nacional. México Distrito Federal., 1997.

Figura 15



Fuente: Luis Arturo Rivas Tovar, "Gestión Integral de Recursos Humanos". Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Sociedad Cooperativa. México 1999.

La siguiente figura, es una herramienta administrativa para el departamento de personal, denominada gráfico de sucesiones y muestra la situación de carrera laboral por trabajador

Figura 16

Nombre del puesto	1995	1996	1997	1998
Director de recursos humanos	Alejandro	Alejandro	Lupe	J Javier
Gerente de remuneraciones	Lupe	Lupe	Javier	Felipe
Gerente de desarrollo humano	Felipe	Felipe	P Felipe	Mar
Subgerente de negociación laboral	Mar	Mar	Mar	Gloria
Subgerente de formación	Gloria	F Gloria (maestría en Londres)	Guillermo	Francisco
Especialista en valuación de puestos	X Felix	Macario	Macario	Macario
Especialistas en selección de personal	Guillermo (curso de Especialización en RH)	Cristina	Cristina	Cristina
Claves				
P promoción				
J jubilación				
→ Traslado Andalucía				
X liquidación				
F formación				

Gráfico de sucesiones

"Gestión Integral de Recursos Humanos"; Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Sociedad Cooperativa. México 1999.

Figura 17

Presidente P. Drucker		
55		FC
	1 P.Linch	LA
	2 M.Benz	LL
	3 P.Lynch	LL
EMERGENCIA		T.Hartford

FECHA DE LA GRAFICA

LA ORGANIZACIÓN MOSTRO

LA Vicepresidente, mercadotecnia T. Hartford		
65		EC
	1 P. Linch	LL
	2 D.Hewlett	LC
	3 M.Benz	LL
EMERGENCIA		P.Lynch

LL Vicepresidente, finanzas P. Lynch		
52		CR
	1 T.Hartford	LA
	2 D.Hewlett	LC
	3	
EMERGENCIA		T.Hartford

R Vicepresidente, productos de Estados Unidos L. Laccoca		
50		DR
	1 D.Hewlett	LC
	2 S.Jackson	LL
	3 R.Jacobs	LL
EMERGENCIA		D.Hewlett

LL Vicepresidente, productos de Europa M. Benz		
58		EC
	1 D.Hewlett	LC
	2 R.Jacobs	LL
	3 X.Lang	LC
EMERGENCIA		D.Hewlett

LC Vicepresidente, investigación y desarrollo D.Hewlett		
50		EC
	1 S.Jackson	LL
	2 Q.Jones	LL
	3 X.Lang	LL
EMERGENCIA		S.Jackson

LL Vicepresidente, recursos humanos R. Jacobs		
45		CR
	1 Q. Jones	LL
	2 B. Farber	LL
	3 R. Tripp	LL
EMERGENCIA		Q. Jones

GRAFICAS DE REEMPLAZO

Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau; "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Ed. Addison-Wesley Iberoamericana USA 1994.

Figura 18
Capacidad del interesado



R

Debe reemplazarse

LC

Listos para promoción a corto
plazo (1-3 años)

MA

Nivel más alto

LL

Listos para promoción a largo
Plazo (3-5 años)

LA

Listos para promoción ahora

Desempeño

EC

Excede claramente los requisitos

CR

Cumple con los requisitos

DR

Por debajo de los requisitos

(continuación) Código para las gráficas de reemplazo

Fuente: George T. Milkovich y John W. Boudreau, "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Ed. Addison-Wesley Iberoamericana USA 1994.

Inventarios de Personal.

La provisión interna de personal requiere de una fuente de información basada en una planeación metodológica y a su vez, ésta fuente requiere de técnicas de obtención de información para tomar decisiones de movimientos interno de personal. Las decisiones de suministro interno, se apoyan de datos estructurados y evaluados de manera que reflejen la totalidad de cuestiones sobre habilidades, desempeño y preparación académica del personal.

Los formatos de promociones potenciales, de reemplazo potencial (gráficas de reemplazo de personal), sumario de sustitución potencial, inventario de recursos humanos e inventario de calificaciones, se presentan como métodos (instrumentos administrativos) más comunes de registro de las características del empleado (fuente de datos estructurada) y de identificación de candidatos para la planeación de la sustitución.

Guerin y Wils Le Louarn estudian el uso de los inventarios y definen lo siguiente: “La utilidad de analizar los funcionarios consiste en esbozar un perfil general de los Recursos Humanos de la organización, en dos formas: una descriptiva, que consiste en fotografiar los funcionarios; otra, de previsión, trata de determinar los empleados de que dispondrá la organización en el futuro. El primer enfoque se asocia con frecuencia al inventario de recursos humanos, mientras que el segundo tiene que ver con la previsión de los empleados”.⁹⁷ Estos inventarios, señalan si es posible prever movimientos de personal tanto desde dentro como desde fuera de la organización siempre que existan los inventarios de personal. Los posibles movimientos son: la salida voluntaria o no de la organización, la promoción a un cargo superior de la organización, el traslado a un cargo del mismo nivel jerárquico dentro de la organización y la degradación a un nivel jerárquico inferior. En su obra “*Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*”, los autores Guerin y Le Louarn, describen los siguientes inventarios de personal para considerar factores internos de los Recursos Humanos:

- *Inventario de Competencias.*- Este inventario es una herramienta que ayuda a la toma de decisión para permitir dos tipos de análisis, la investigación de competencias necesarias o el recuento de las competencias disponibles. La investigación de las competencias necesarias, consiste en identificar a los individuos que poseen una o varias competencias específicas, a fin de ocupar un

⁹⁷ Guerín, Le Louarn Wils. “*Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*” Bibliografía del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos editorial SDN 1997 edición especial para la Secretaría de la Defensa Nacional pp 219

cargo o puesto nuevo. Por otra parte, el inventario de competencias también puede servir para descubrir las competencias disponibles, es decir, hacer una lista de todos los individuos que poseen una experiencia dada a fin de evaluar una fortaleza o una debilidad, de acuerdo con una táctica de evolución dada.

- *Inventario por Unidades Organizacionales.* Calcula el número total de empleados en una organización dada en un momento determinado.
- *Inventario por Categorías de Empleos.* Completa en inventarios por nivel organizacional. Este inventario revela las competencias utilizadas por una organización y, en consecuencia, lo que hace la organización. En este inventario se aplican las distribuciones por: *edades*, por *sexos* y *etnias*, por *antigüedad*, y otros criterios tales como los *niveles salariales*, los *diplomas* o una concentración más elevada de graduados inventariados. La elaboración de esas herramientas permite explicar ciertas dificultades organizacionales o prevenirlas. Estos análisis se realizan fácilmente gracias a la sistematización de la información en gerencia de Recursos Humanos y permiten una mejor comprensión de la riqueza de potencialidades internas, así como sus debilidades”.⁹⁸

El suministro interno y la movilidad de los empleados requieren de un análisis y obtención de información que permitan hacer un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización, es decir; una radiografía de las potencialidades de los empleados y relacionar esta información con las trayectorias de carrera como una estrategia de la administración del Factor Humano.

Dessler define los siguientes términos que se refieren a los inventarios de personal: “*Inventario de calificaciones.* Registros sistemáticos manuales o computarizados, que listan la escolaridad, la carrera y los intereses de desarrollo, idiomas, aptitudes especiales, etc. de los empleados. Se utilizan en la predicción de candidatos internos para la promoción. *Gráficas de reemplazo de personal.* Registros de la compañía que muestran el desempeño presente y la posibilidad de promoción de candidatos internos para las posiciones más importantes. *Gráfica de Reemplazo por puesto.* Tarjeta preparada para cada posición en una compañía para mostrar los candidatos a reemplazamiento posible y sus calificaciones”.⁹⁹

⁹⁸ Guerin, Le Louarn Wils. “*Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*” Bibliografía del Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos editorial SDN 1997 edición especial para la Secretaría de la Defensa Nacional pp 221 - 231

⁹⁹ Dessler Gary “*Administración de Personal*” Editorial Prentice Hall. Sexta edición 1996 pp. 112

Milkovich y Boudreau, definen los siguientes términos: *Los inventarios de habilidades* son listas de empleados y sus características importantes para las oportunidades de empleo. De esta manera los inventarios de habilidades representan un método continuo por medio del cual los directores de Recursos Humanos aprenden acerca de los candidatos disponibles al empleo interno. Los inventarios de habilidad son una herramienta clave en la planificación de Recursos Humanos”.¹⁰⁰

Wayne Mondy y Noe definen los inventarios como sigue: *Inventarios Gerenciales*. Un inventario Gerencial contiene información detallada sobre cada gerente y se utiliza para identificar individuos que tienen el potencial para moverse a puestos más altos. En el fondo este tipo de inventarios proporciona información para las decisiones de reemplazo y promoción. *Inventarios de habilidades*. Es la Información que se conserva sobre la disponibilidad de empleados no gerentes para ser trasladados a puestos de nivel superior o de manera lateral en la organización.

Al respecto los autores Guerin y Wils Le Louarn, comentan la utilización del inventario de competencia, el cual se basa en una lista larga de datos que identifican a los empleados y sirven como herramienta para la toma de decisiones; permite un análisis en dos vertientes: uno la investigación de competencias necesarias mismo que consiste en identificar a los individuos que poseen una o varias competencias específicas a fin de ocupar un cargo, el segundo sirve para descubrir las competencias disponibles (ver siguiente figura).

Figura 19

Identificación de los Candidatos Admisibles a un Cargo que Exige Competencias Específicas. NORTH AMERICAN AVIATION. LISTING FOR REVIEW. REPORT No. C955-45-A

SERIAL NAME	DV	DEP	GRP	SG	J.CD	DEG	MAJ	YR.BS	J.CD	SG	MGT	B.YR
454839 Adams	JR	31	204	006	16	B082	B	127	00050	B	16	021 0020
306167 Bart	AT	31	524		14	B033	M	127	00050	B	14	007 0020
401169 Cartier	VB	31	561	010	14	B211	B	102	00049	B	14	007 0020
213902 Dale	WJ	31	221		13	B275	B	102	00048	B	13	005 0021
130515 Evans	SJ	31	431		14	B345	B	034	0051	B	14	012 002
233530 Flint	RE	31	301		14	B016	M	188	0049	B	14	017 0022
515317 Grover	W	31	064		14	B016	B	034	00051	B	14	016 0022
507636 Hale	WR	31	343	006	14	B033	B	127	00049	B	14	015 0023
251469 Ingles	DW	31	66	050	16	B034	B	127	00049	B	16	007 0023
208991 James	OJ	31	027		14	B016	M	056	00051	B	14	010 0023
43163 Lee	ER	31	341	001	16	B212	M	063	00048	B	16	011 0023
431957 Muir	EL	31	160	031	13	B275	M	100	00055	B	13	006 0025

Fuente: Guerin Wils Le Louarn; *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. Secretaría de la Defensa Nacional. México Distrito Federal. 1997.

Adaptado de Murphy, en Burack y Walker (1972).

¹⁰⁰ Milkovich George T., Boudreau John W. *Dirección y Administración de Recursos Humanos* Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994 pp 357

La siguiente figura es un ejemplo de lista de todos los individuos que poseen una experiencia dada a fin de evaluar una fortaleza o una debilidad (figura relacionada con tipos de diploma universitario).

Figura 20

ESPECIALIDADES	Bac.	MS	PRO	PHD	LLB	Total
D Termodinámica, propulsión y conducción del calor						
D01 Termodinámica y propulsión de aire respirable	23	5				28
D07 Ciclos de calentamiento	4					4
D09 Conducción del calor	10	4				14
D11 Intercambiadores de calor	3	1				4
D13 Fenómeno de combustión						
D17 Tecnología criogénica						
D19 Propergol líquido	4					4
D21 Propergol sólido	1					1
D23 Monopropergol						
D25 Transformación del propergol						
D27 Sistemas de abastecimiento	11	2			1	14
E especialidades en electromecánica y electricidad						
E01 Control electromecánico	23	2				25
E03 Arranques electromecánicos	6					6
E05 Servocontrol	14	5	1			20
E07 Acelerómetro	4	1				5
E15 Motores	1					1
Bac.= Grado Universitario						
MS= Maestría						
PRO= Diploma amplio						
PHD= Doctorado						
LLB= Licenciado						

Adaptado de Murphy, en Burack y Walker (1972).

Lista de todos los empleados por tipos de competencias

Fuente: Guerin Wils Le Louam; "Planeación Estratégica de los Recursos Humanos". Secretaría de la Defensa Nacional. México Distrito Federal., 1997

Figura 21

Croydon, S.A.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

FORMA 1 FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

Fecha _____

1. (Para Ser llenada por el departamento de personal)

1. Nombre _____ 2. Número de empleado _____
3. Puesto _____ 4. Experiencia _____ Años
4. Edad _____ 6. Fecha de contratación _____
7 Puestos anteriores:
Dentro de Croydon, S.A.

Puesto _____ de _____ a _____
Puesto _____ de _____ a _____
Puesto _____ de _____ a _____

2. (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. Elabore una lista de sus calificaciones especiales, aun si no las emplea en su trabajo actual.

Incluya los apartados que esté capacitado para operar.

Calificaciones: _____

Máquinas: _____

Herramientas: _____

9. Empleo actual. Describa brevemente sus funciones actuales.

10. Areas de responsabilidad. Describa brevemente las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de la compañía: _____

Aspectos de seguridad: _____

Supervisión: _____

11. Educación y capacitación: Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica: (señale el grado alcanzado)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3 (Especifique) _____

Escuela Técnica 1 2 3 (Especifique) _____

Universidad 1 2 3 4 5 6 (Especifique) _____

Capacitación en el trabajo: _____

Cursos especiales: _____

3. (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor directo del empleado)

12. Evaluación general del desempeño _____

1. Potencial para la promoción _____

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? _____

14. Aspectos del desempeño que debe mejorar _____

15. Firma del supervisor _____ Fecha: _____

4. (Para ser llenada por el departamento de personal)

16. ¿Se agregan a esta forma las dos evaluaciones más recientes?

Si _____ No _____

17. Preparado por: _____ Firma: _____ Fecha _____

Formato de promoción potencial

Fuente: William B. Werther, JR./Keith Davis; ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc Graw Hill. México 1990. pp 56

Figura 22

FORMATO DE SUMARIO DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL PARA EL PUESTO DE DIRECTOR DE FINANZAS

Ocupante actual	<u>Jorge Solís</u>	Edad	<u>68</u>	años
Fecha probable de sustitución	<u>V- 1988</u>	Razón	<u>Jubilación</u>	
Nivel salarial	<u>99(\$ 850 000 Mensuales)</u>	Experiencia	<u>8</u>	años
Candidato 1	<u>Alberto Carranza</u>	Edad	<u>54</u>	años
Puesto actual	<u>Auditor general</u>	Experiencia	<u>4</u>	años
Desempeño actual	<u>Sobresaliente</u>	Comentarios	<u>El señor Carranza ha obtenido evaluaciones De nivel máximo en Varias ocasiones</u>	
Potencial de promoción	<u>Listo para promoción</u>	Comentario	<u>El señor Carranza de - sempeño el puesto del licenciado Solís durante un plazo de cuatro meses, a causa de enfermedad del Licenciado Solís</u>	
Necesidad de recibir capacitación	<u>Ninguna</u>			
Candidato 2	<u>Bernardo Perea</u>	Edad	<u>52</u>	años
Puesto actual	<u>Gerente de Cartera</u>	Experiencia	<u>6</u>	años
Desempeño actual	<u>Aceptable</u>	Comentario	<u>El Licenciado Perea ha mantenido los niveles de cobro en márgenes completamente aceptables para la compañía</u>	
Potencia de promoción	<u>Más experiencia deseable</u>	Comentario	<u>La experiencia del Licenciado Pereda se limita a aspectos de cobros. Es deseable que conozca facetas de preparación de presupuestos y control de inversiones</u>	
Necesidad de recibir capacitación	<u>Curso de contabilidad financiera y administración de recursos mediante programas de cómputo</u>			

Forma de Sumario de Sustitución Potencial para un Puesto Gerencial de Alta Jerarquía

Fuente: William B. Werther, JR./Keith Davis; "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. México 1990. pp59

Figura 23

INVENTARIO DE ANCLAJES

Nombre:		Edad:
Formación:		Puesto actual
Fecha:		
<p>Clasifique de 1 a 8 cada una de estas 8 frases, asignando el 1 para la frase que en realidad mejor exprese su forma de conducirse, el 2 para la siguiente y así sucesivamente hasta el número 8. No se puede repetir ningún número. El número correspondiente a su clasificación debe ponerse a la izquierda de la frase, encima de la línea de puntos.</p>		
	Dedicación a una causa	Mi carrera debe estar dedicada a una serie de ideas y valores dominantes que yo puedo potenciar mediante mi trabajo. Debo trabajar para hacer del mundo un lugar mejor de lo que hoy es.
	Ser técnica o funcionalmente competente I	Deseo ser un especialista sentirse identificado con el trabajo y quiero ser el mejor en mi especialidad. Aceptar funciones de mando dentro de mi área de experiencia pero evitar funciones de mando en general.
	Iniciativa y creatividad empresarial	Quiero construir mi propia organización, crear un nuevo producto, servicio o negocio, haciendo concurrir todo lo necesario para que así sea. Lo que construya deberá ser una prolongación de mismo.
	Estilo de vida integrado	Mi trabajo y mi carrera deben estar genuinamente integrados con mi estilo de vida personal así como con mi situación familiar. Evitaré hacer apaños con el fin de armonizar lo personal y profesional si no son compatibles.
	Autonomía e independencia	Necesito sentir bajo mi control mi propio destino, libre de normas y ritos de la organización así como horarios de trabajo, formas de vestir, clasificación profesional, etc.
	Afrontar desafíos difíciles	Mi carrera debe darme repetidas ocasiones para hacer cosas desafiantes superando situaciones difíciles o ganando a otros competidores en situaciones de competitividad. Lo que hago es menos importante que tener la oportunidad de superar desafíos.
	Seguridad y estabilidad	Necesito estabilizar mi vida, sentir que he hecho algo, tener un puesto que me ubique en un área o departamento concreto. Convertirme en parte de una compañía y poner mi destino y mi futuro dentro de ella.
	Ser un directivo competente	Quiero alcanzar un puesto de alta responsabilidad donde mi trabajo impacte positivamente o negativamente a la organización. Soy algo mas que un generalista integrador de esfuerzos técnicos de otros. Necesito usar mi capacidad de análisis habilidad de contacto personal y autodominio emocional.

Fuente: William B. Werther, JR./Keith Davis; "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. Mc Graw Hill. México 1990.

La Información en los inventarios de Factor Humano.

Un plan de Recursos Humanos es pieza fundamental para su sistema de información. La información contenida en el plan sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas. Sabiendo cuáles son las necesidades de la organización en materia de Recursos Humanos, todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se perciben.

Términos Clave de la Aplicación de la Planeación de Recursos Humanos

❖ Plan Estratégico	Formato de Promociones Potenciales
❖ Predicción de Necesidades	Cuadro de Contratación
❖ Técnica de Delfos	Cuadro de Sustitución Potencial
❖ Extrapolación	Inventario de Recursos Humanos
❖ Indexación	Análisis de Mercado de Trabajo

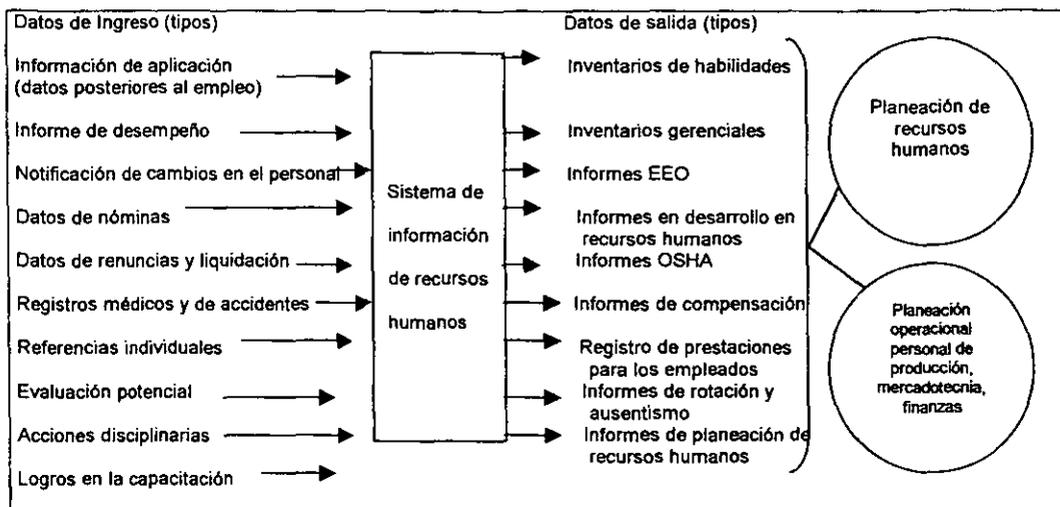
Fuente : Werther B. William, Keith Davis Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos" Editorial Mc Graw Hill Segunda edición 1988.

Con base en lo anteriormente expuesto, es imprescindible que al realizar tareas de planeación, como suministro interno, la gerencia de personal debe considerar la Planeación de la Sucesión, en los procesos de reclutamiento y selección (suministro interno) basados en los métodos de información antes citados. "Un tercer elemento del proceso de planeación es el mantenimiento de información precisa respecto de la integración, las tareas y la capacidad de la fuerza de trabajo actual. Esta información incluye clasificación de los puestos, edad, sexo, estatus de minoría, nivel en la organización, tasa de salarios y funciones. La información de los empleados también puede incluir datos curriculares, tales como habilidades, educación, capacitación recibida e intereses de carrera".¹⁰¹

¹⁰¹ Wayne Mondy R., Noe Robert M. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 135, 136

Figura 25

Un Sistema de Información de Recursos Humanos



Fuente: r.Wayne Mondy, Robert M. Noe; "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS". pHH Prentice may.Méx. 1997.

La planeación de Recursos Humanos y el desarrollo de carrera son elementos que consideran un enfoque centrado en el empleado y una provisión interna efectiva de personal en un futuro.

2.3.4 Modelo Cónico de Schein.

La trayectorias de carrera se pueden desarrollar no solamente de la manera tradicional, si no que además, existen movimientos de tipo horizontal que son representativos frente a las necesidades organizacionales que plantean los tiempos actuales. El modelo de Schein se concreta sobre los movimientos de personal dentro de las organizaciones; se refiere a criterios diferentes de trayectoria de carrera basados en anclas que presenta cada uno de los empleados. Schein nos define los tipos de trayectoria de carrera que una organización puede considerar como parte de la inteligencia a los movimientos de personal.

Figura 26

<i>Trayectorias de Carrera Según Schein</i>
❖ Movimiento Vertical. Se refiere al cambio jerárquico en el rango formal o nivel administrativo de una persona
❖ Movimiento Radial. Este movimiento es hacia, o en sentido contrario a, el “centro” de poder medular de la organización
❖ Movimiento Circular. Aquí, se presenta la transferencia de una división, función o de un departamento a otro

Fuente: Stoner James A. F , Freeman R. Edward . “*Administración* ”, quinta edición. Editorial Prentice Hall 1994.

El movimiento del personal, en cualquiera de estas tres direcciones se puede presentar, o incluso, en todas ellas. Cada una de estas tres premisas, cubre las diferentes características del perfil de los empleados, por ejemplo, quienes se están destinados a ocupar los niveles altos de la administración, primero deberán cubrir una serie de actos funcionales con la finalidad de cubrir una formación general, para después subir a niveles más altos. Dentro de la premisa del movimiento circular constante se encuentran los individuos que son necesarios para la organización, sin ser acreedores a un ascenso. Las tres premisas suponen cruzar niveles a los límites correspondientes, como son los límites de inclusión al centro del poder, o como los límites que separan un departamento de los otros. Schein comenta que la socialización o las relaciones de los empleados en la organización son importantes para los movimientos de tipo radial o vertical; es decir, alianza con el poder. Por otro lado en el movimiento circular, la aceptación depende del grado de preparación y no de actitudes y valores.¹⁰²

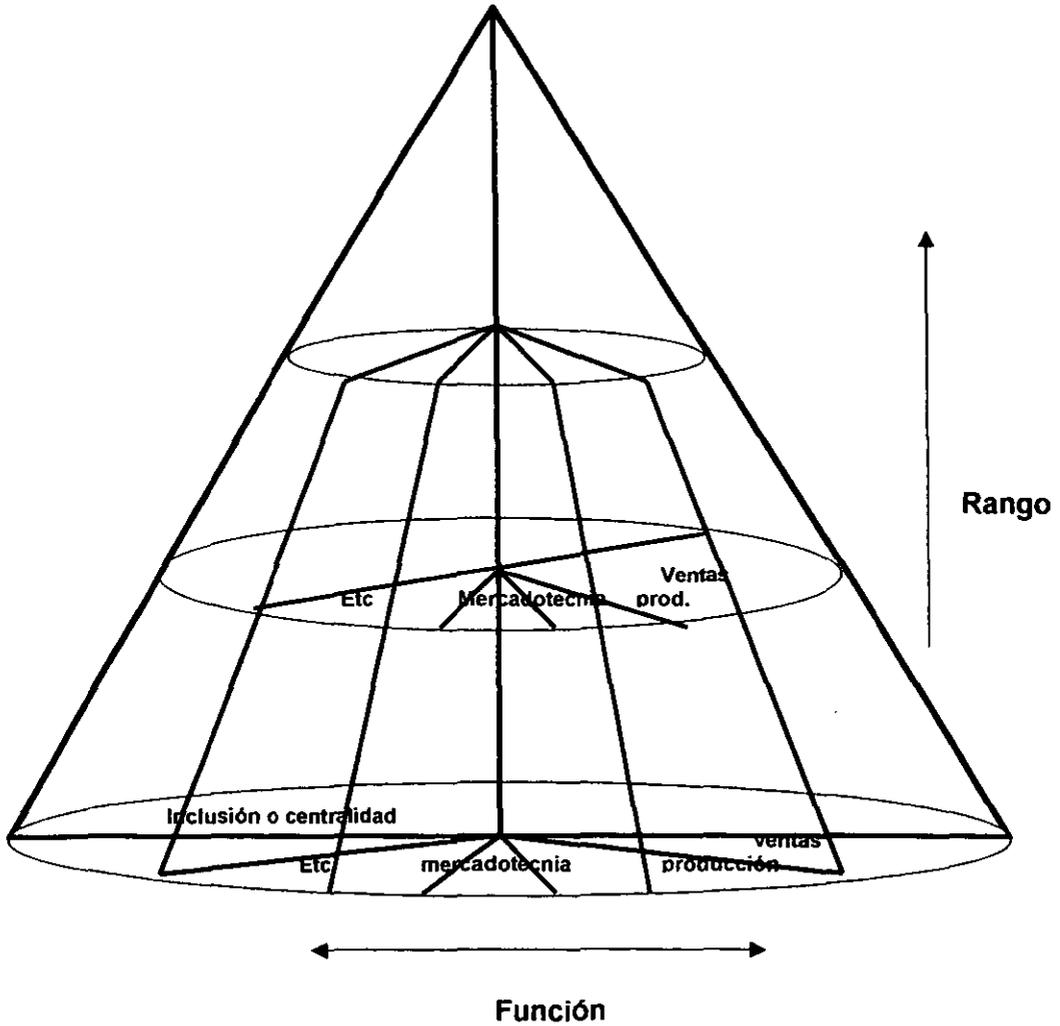
Al exponer las características de los movimientos de carrera estudiados por Schein, se presentan limitaciones como los estancamientos de carrera. Ello se refiere al punto de una carrera en que es muy remota la probabilidad de una posterior promoción jerárquica. Esta connotación proviene en parte, de la aceptación general del concepto lineal de carrera como único modelo de una profesión de éxito.¹⁰³

¹⁰² Stoner James A. F , Freeman R. Edward . “*Administración* ”, quinta edición. Editorial Prentice Hall 1994 pp. 612-613

¹⁰³ idem.

Figura 27

Modelo Cónico de Schein. Tipos de movimiento de Personal



Modelo tridimensional de una organización

Fuente: Stoner James A. F. y Freeman R. Edward "Administración ". quinta edición Editorial Prentice Hall edición en español. 1994 pp. 613

2.4 Desarrollo del Factor Humano.

Uno de los procesos más importantes para la Administración del Factor Humano, es sin duda el desarrollo del Personal. La inversión que por este rubro se realiza está directamente ligada a los beneficios que las empresas y sus departamentos de personal reciben en cuanto a suministro interno, independientemente de la estrecha vinculación que el Desarrollo tiene con la eficacia de la empresa. Entablar relación con este tema y para los propósitos que este trabajo persigue, nos llevará en principio a exponer el tema de Desarrollo del Factor Humano y su diferenciación con la formación.

El autor Rivas Tovar establece que hay que diferenciar los términos dentro del tema de Formación y Desarrollo del Factor Humano. Por ejemplo, el término de adiestramiento que es comúnmente utilizado por algunos autores dentro del tema, presenta antecedentes que refieren a los experimentos pavlovianos usados para referirse al trabajo con animales, a los cuales se les adiestraba, lo que hace muy desafortunada su utilización dentro de un marco humanista para el Personal. Dentro de las acepciones que se utilicen en la gestión del personal, debe existir una clara diferenciación para el Factor Humano, dentro de su ámbito de educación y desarrollo. El estudio del Desarrollo del Factor Humano, nos propone definir los términos de *Formación*, entendiéndolo por el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando su conducta y sus habilidades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales; y el término *Desarrollo Humano*, entendiéndolo por el proceso mediante el cual se busca el desarrollo amplio de los miembros de una organización mediante el desarrollo permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas y las habilidades de las personas para el logro de sus objetivos personales, armonizados estos, con los de la organización. Derivado de la definición de estos conceptos, nacen diferenciaciones entre la formación y el desarrollo, como las siguientes:

Figura 28

<i>Formación</i>	<i>Desarrollo</i>
Busca Mejorar Habilidades	Busca mejorar habilidades y actitudes
Se dirige a los empleados y trabajadores	Se dirige a la parte Gerencial
Su objetivo se centra en la búsqueda de la eficiencia del trabajo, mejorar la competitividad y cohesión entre los trabajadores	Su objetivo se centra en el crecimiento de todas las potencialidades del trabajador. El resultado de esto es: generar riqueza de conocimientos a la empresa y crecimiento personal del trabajador.
Se utilizan programas de formación por tipo de puesto con base en los análisis de puestos.	Se utilizan programas basados en planes de carrera y vida. Se utilizan sistemas de información de recursos humanos que están vinculados a los métodos de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.
Los puntos de aplicación de los planes, se basan en responder las siguientes preguntas: el porqué y para qué	Los puntos de aplicación de los planes se establecen sobre planes de carrera individualizados, vinculados tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y las capacidades individuales.
Dentro de las materias de formación hay un nivel básico, donde se desarrollan habilidades de cálculo y lectura; otro nivel de Instrucciones de trabajo; como manejo de equipo; otro nivel de gestión donde se imparten materias de tecnología, calidad, organización, marketing; y un último nivel directivo, donde se imparte cursos de dirección de proyectos y estrategias	Usualmente se distinguen tres niveles de planificación: los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario con estudios de licenciatura; y los ejecutivos. Con base a las necesidades del negocio se establece el plan maestro de Desarrollo Humano, que varía dependiendo del sector de la empresa al que está dirigido y del nivel educativo de los empleados.

Fuente: Rivas Tovar Luis Arturo. "Gestión Integral de Recursos Humanos" Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción. Primera Edición 1999.

Los autores Mondy y Noe definen a modo de diferenciación, los términos de Capacitación y Desarrollo como a continuación se presenta: La *Capacitación* está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El *Desarrollo* implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece.¹⁰⁴ Consecuentes con las definiciones anteriores, podemos observar que la *Formación* se dirige hacia la adquisición de habilidades técnicas y de conocimientos, basada en la educación por puesto y función, y el *Desarrollo*, se dirige hacia un enfoque educacional de largo plazo, basado en una profesionalización y proyección de desarrollo y trayectoria laboral.

¹⁰⁴ Wayne Mondy R., Noe Robert M. "Administración de Recursos humanos" Editorial Prentice Hall Edición en español 1997 pp 230

El Desarrollo como función de la Gerencia de Personal, es una actividad estratégica con especificaciones de planeación; se presenta como una actividad dirigida hacia una Administración de Personal responsable, inteligente y estratégica; interactuando con las otras actividades de la gerencia, El Desarrollo se considera como una función que represente una opción atractiva para los nuevos ejecutivos, entonces se da paso a crear una herramienta de gestión de personal llamada Carrera y Desarrollo, acordes con la modernidad. Dentro de las actividades del Desarrollo Humano, existe la función de Planeación, como tal, la planeación del Desarrollo es poco frecuente en las empresas, y muy pocos a su vez, se han percatado de lo valioso que representa como función clave del departamento de Personal. La Planeación del Desarrollo Humano, puede ser tratado en 5 etapas que van desde su definición hasta las necesidades de formación. El autor Rivas Tovar elabora un cuadro de representación de estas etapas, como sigue:

Etapa I	Definición de las necesidades del negocio	Identificación de las necesidades de capital humano a: Corto Plazo Largo Plazo
Etapa II	Planificación de Recursos Humanos por grupos de habilidades (skills)	Análisis de habilidades existentes Análisis de habilidades necesarias
Etapa III	Determinación de brechas existentes (Gaps)	Definición de planes de desarrollo individualizado, en tres tiempos: asignación, rotación traslado y formación. Decisión de reclutar personal para necesidades de corto plazo.
Etapa IV	Formalización de los planes de desarrollo individualizados	Captura de los planes de carrera en medios magnéticos.
Etapa V	Planificación general del desarrollo humano	Determinación de los indicadores de rotación de personal por tipo de puesto. Determinación del número de directores, gerentes, licenciados técnicos y trabajadores a requerir.

Fuente: Luis Arturo Rivas Tovar ;“*Gestión integral de Recursos Humanos*”. Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción. Primera Edición 1999.

La *primer etapa* de la planeación de carrera, a que se refiere el autor Rivas Tovar, consiste en identificar el número de empleados a corto y largo plazo, en función de los objetivos que la empresa se haya planteado. Esta etapa tiene que ser vista por el departamento de personal, como las líneas de acción a seguir, para pronosticar la totalidad de empleados en la plantilla de personal, de manera que tiene que contemplar con que número de empleados funcionará la empresa en sus plazos a corto y largo tiempo. La *segunda etapa*, se refiere a la conformación de inventarios de recursos humanos, en cuanto a las habilidades que son propias del personal existente, y las necesidades en cuanto a las

habilidades requeridas para desarrollar un perfil profesional sobre las trayectorias de carrera. Aquí principian los trabajos de detección de necesidades de desarrollo, con la característica de que las necesidades van acordes con la trayectoria de carrera individual. *La tercera etapa* se desarrolla sobre la lógica de planeación de trayectorias de carrera para referirse a las rutas o líneas de carrera y familia de puestos por los cuales se planea que sigan los ejecutivos, insertados en un desarrollo individualizado de conocimientos y habilidades como tesis de formación. *En la cuarta etapa* que propone el autor Rivas Tovar, menciona la presentación de los planes de formación individualizados, persiguiendo el objetivo de completar la planeación de desarrollo personalizado, y su inmersión a medios magnéticos para su control. *La quinta etapa* o Planificación General del Desarrollo Humano describe que cada puesto, va a tener que ser ocupado por personal que avanza sobre una trayectorias o líneas de carrera y necesariamente debe ser controlado a través de indicadores de rotación, al pasar de un puesto a otro. Sin embargo, el desarrollo del ejecutivo debe llevar consigo la preparación necesaria dentro de las nuevas funciones y responsabilidades, por lo que su educación debe estar lista cuando los indicadores de rotación avisen sobre su nueva posición. Así mismo, es en esta etapa donde se establecen las necesidades en cuanto a inventario de personal en números, por puesto y perfil; es decir, controlar los totales de ejecutivos a requerir.

Como todo plan de trabajo, se presenta necesarios ciertos requerimientos para lograr su concepción. Al respecto, un Plan de Desarrollo de Personal demanda los siguientes requisitos para ser implantado:

Figura 30

Requisitos para la Implantación de un Plan de Carrera
❖ La complicidad de la Alta Dirección en apoyo a los Planes de Trabajo.
❖ Los objetivos a corto y largo plazo, de la organización, así como sus metas gerenciales por alcanzar.
❖ Un sistema de información que contenga datos actualizados de los ejecutivos, conforme a sus habilidades, cursos de preparación, perfil y grados académicos y experiencia laboral entre otros.
❖ Elaboración de un plan de carrera con base en una estructura orgánica formalizada, que contenga análisis de puestos actualizados, y familia de puestos definida.
❖ Automatización y mantenimiento a los sistemas de información de inventarios de personal, con la finalidad de manejar información completa y oportuna para el desarrollo individual del empleado. Se presenta la necesidad de evaluar las trayectorias de carrera con elementos fundamentados en logros reales.

Fuente: Rivas Tovar Luis Arturo. "Gestión Integral de Recursos Humanos" Ediciones Taller Abierto Sociedad Cooperativa de Producción. Primera Edición 1999.

Capítulo III

El Empleado Público en la Banca de Desarrollo

"Cava la Tierra y hallarás un tesoro, sólo que debes cavar con la fe de un labriego"

Gibran Jalil

3.1 Generalidades de la Banca de Desarrollo.

Dentro de los principales compromisos de orden económico con la nación, el Gobierno busca desarrollar con estrategias financieras los planes de crecimiento de los diferentes sectores que conforman el entorno productivo. En juicio propio, el estricto cumplimiento a estos planes se fundamenta en el *Artículo 25* de nuestra Constitución Política que a la letra establece: *"Corresponde al Estado la Rectoría del Desarrollo Nacional* que este sea integral que fortalezca la soberanía de la Nación y su régimen democrático y que *mediante el fomento del crecimiento económico* y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución".

El derecho mexicano visto desde nuestra Constitución, interactúa con los asuntos de índole económicos, concientes de que estos asuntos, adquieren una importante relevancia debido a que son la fuente que determina el nivel de vida de los habitantes y define la ubicación de la Nación en el entorno internacional. Este marco de referencia, nos adentra al mundo donde las instituciones realizan actividades financieras de manera habitual y que para los efectos del presente trabajo, acentuaremos en la Banca de Desarrollo.

Una Perspectiva del Sistema Financiero

El sistema financiero se puede definir como un conjunto orgánico de instituciones que generan, captan, administran, orientan y dirigen, tanto el ahorro como la inversión, en el contexto político económico que brinda nuestro país. Asimismo, constituye el gran mercado donde se contactan oferentes y demandantes de recursos monetarios.

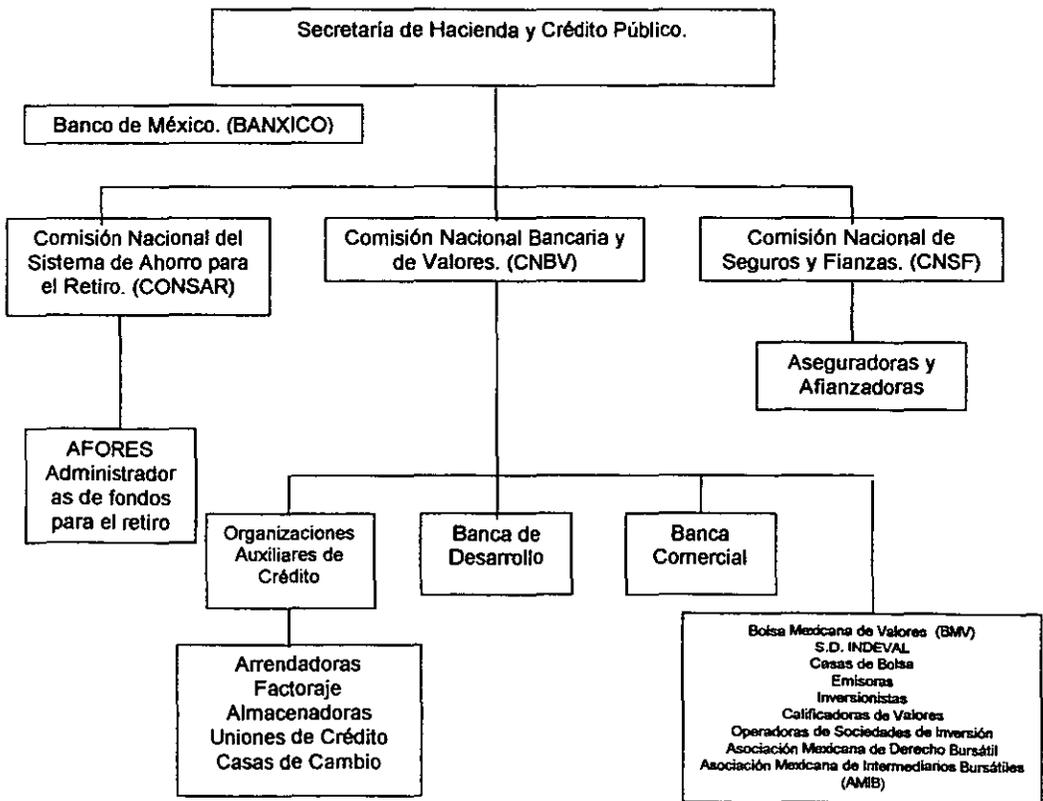
Algunos Antecedentes.

Este sistema cuenta con antecedentes que se remontan a finales del siglo XVIII, cuando la Nueva España fortaleció sus controles políticos y financieros, estableciendo las primeras instituciones de crédito, como la Casa de Moneda y el Nacional Monte de Piedad. Así, comienzan a surgir otras

Instituciones en el siglo XIX, como las del Banco de Avío con finalidades de apoyo industrial, cajas de ahorro, Código de Comercio, y del otro lado del mundo, en Europa, surge el primer banco comercial en la ciudad de Londres. En 1884 se elabora el código de comercio, el cual confiere al Banco Nacional Mexicano las atribuciones de Banco Central. La evolución reciente del Sistema Financiero Mexicano se caracteriza por la publicación del reglamento sobre Banca Múltiple en 1976. En 1982 el retiro del Banco de México del mercado de cambios, suspensión de compras al exterior y autorización de la formación de sociedades de inversión de mercado de dinero.¹⁰⁵

El sistema financiero en su conjunto es la columna vertebral de la economía de un país, administra recursos financieros, trabaja para dar soporte a los asuntos de ahorro, inversión y colocación de recursos financieros y dispone de facultades legales para este tipo de operaciones.

Figura 31



Fuente: <http://accigame.banamex.com.mx/capacitacion/up/participantes/sistema2.htm> 24/11/00

¹⁰⁵ Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, A.C. "Inducción al Mercado de valores". México D.F. pp.10-11.

Una perspectiva del Sistema Bancario.

El Sistema Bancario es definido por el maestro Silvestre Méndez Morales como el “conjunto de instituciones y organizaciones públicas y privadas, que se dedican al ejercicio de la Banca y todas las funciones que le son inherentes; es decir, el sistema bancario es el conjunto de bancos u organizaciones auxiliares”¹⁰⁶ El Sistema Bancario está integrado por un conjunto de autoridades representadas por dependencias del Gobierno, Organismos Oficiales, Bancos Nacionales y por otra parte Bancos Privados y Organizaciones Auxiliares de Crédito, que forman parte esencial de la estructura financiera, económica, política y social del país. Dichas entidades participan en forma coordinada en el desarrollo económico y financiero del país, pues a través de los instrumentos que integran el sistema se capta el ahorro público y se orienta hacia el fomento de actividades productivas.

Nuestro sistema Bancario está basado en el régimen conocido como Banca Central, en el que interviene una Institución oficial (Banco de México) que controla y regula la política monetaria y crediticia del país.¹⁰⁷

En propia opinión, las instituciones que se dedican a comprar y vender dinero a través de sistemas de ahorro e instrumentos de otorgamiento de crédito dentro de un sistema regulado por autoridades financieras, son las que en su conjunto forman el sistema bancario. Sin duda la definición que de un banco se pueda asentar dejará en claro la comprensión del sistema bancario.

Un Concepto de Banco.

Dentro del concepto de Banco, se ha utilizado el término de intermediario financiero; instituciones que intervienen en el mercado captando recursos monetarios y colocándolos mediante operaciones crediticias y otras de tipo financiero. A este respecto, el autor *Argentino Alfredo C. Rodríguez* sugiere que este término es demasiado amplio y menciona que no es factible una definición de banco como entidad financiera; este término que basado en la realidad se dirige a entidades que no precisamente realizan actividades propias de un banco, y que por lo cual, presenta una reseña sobre la definición de Banco:

¹⁰⁶ Méndez Morales José Silvestre. “Fundamentos de Economía” Editorial Mc Graw Hill 2 da Edición 1990 pp. 276

¹⁰⁷ “Qué es un Banco. C.P.” Libro de consulta que se encuentra en la biblioteca de la ESCA del IPN Unidad Santo Tomas.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

“La Ley francesa de 1941, que denomina banco o banquero a “las empresas o personas cuya profesión habitual es recibir del público, bajo la forma de depósito u otras, fondos que emplean por su propia cuenta en operaciones de descuento, en operaciones de crédito o en operaciones financieras”. Pedro J. P. Baiocco para quien banco es “la empresa cuya actividad habitual y fundamental es actuar entre la oferta y la demanda de crédito, mediante la recepción de depósitos de dinero a la vista o a plazo, por cuenta propia o ajena, y el otorgamiento de medios de pago a terceros, con el ejercicio de crédito, constituyéndose en deudor de aquellos que le proveen fondos y en acreedor de aquellos que los utilizan”. Carter H. Golembe, lo soluciona muy pragmáticamente sugiriendo que nos guiemos por lo convencional y adoptemos el criterio de los expertos en estadísticas bancarias de su país, quienes llaman banco a “una institución que ofrece facilidades de depósitos al público en general”.¹⁰⁸

El concepto que se le da a un banco en términos generales en juicio propio, es de aquellas entidades que hacen de la intervención de los ahorradores y los solicitantes de créditos su objetivo de operación, y cuyo papel principal es el de intermediación; es decir, captan recursos del público ahorrador y los colocan a disposición de otras personas que requieren para beneficio de sus actividades productivas. Cabe señalar que las Funciones y Principios de Gestión Bancaria son:

- La intermediación financiera, que significa la transferencia de recursos de un sector de la comunidad que no les encuentra empleo mejor a otro sector que si los necesita.
- La recepción de depósitos. Ello implica la captación del ahorro y la seguridad de los fondos ahorrados
- La asignación de recursos. Esta función se realiza a través del crédito o el otorgamiento de garantías.
- La intermediación de pagos. La intervención de los bancos permite que a través de los instrumentos que emite y mediante las compensaciones de cuentas se efectúen pagos sin necesidad de movilizar dinero.
- La creación de medios de pago. Esta actividad implica un aumento en la capacidad adquisitiva de la comunidad por encima de lo que permitirían los recursos de que dispone mediante el cheque.
- Funciones especializadas, tales como administración de capitales, las operaciones sobre títulos, alquiler de cajas de seguridad, la colocación de acciones y otros valores
- La Banca Central cuya finalidad es la emisión de billetes.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Rodríguez C. Alfredo “Técnica y Organización Bancarias” Manual del Banquero Ediciones Macchi 1993 pp 25, 26

¹⁰⁹ Idem 43, 44

Autoridades de la Banca de Desarrollo.

Las Instituciones de regulación y vigilancia del Sistema Financiero, así como del Sistema Bancario dentro de una concepción genérica, son las siguientes: *La Secretaría de Hacienda y Crédito Público*, quien es el organismo que representa la máxima autoridad dentro de la estructura del Sistema Financiero Mexicano. El art. 31 Fracc. VII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, dice a la letra: A la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde el despacho de los siguientes asuntos: “Planear, coordinar, evaluar, y vigilar el sistema bancario del país, que comprende al Banco Central, a la Banca de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de Banca y Crédito ” *La Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Algunas de las atribuciones de la Comisión son: Inspeccionar y vigilar a las Instituciones de Crédito, Las Organizaciones auxiliares y los fondos de vivienda. Intervenir en la formación de los reglamentos a que se refieren las Leyes en materia de bancos. Actuar como cuerpo de consulta de la S.H.C.P. en materia de su competencia. Presentar a la misma S.H.C.P. y al Banco de México las sugerencias, nociones y ponencias relativas al régimen bancario. *El Banco de México*. Es el eje del Sistema Bancario Mexicano y las funciones que tiene asignadas son de vital importancia para el desarrollo de la economía general del país.

La Banca de Desarrollo.

Según nuestra Legislación Bancaria quien es la encargada de regular el Servicio de Banca y Crédito en nuestro País, Banca de Desarrollo son: “Entidades de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, constituidas con el carácter de Sociedades Nacionales de Crédito, en los Términos de sus correspondientes leyes orgánicas”.¹¹⁰

Dentro de un análisis económico se definió a la Banca de Desarrollo como “intermediarios financieros de propiedad pública y privada, cuyo objetivo final es el de financiamiento y promoción de proyectos financieramente viables y a su vez congruentes, con las prioridades del sistema económico en el que actúan; ya sea que dichos proyectos están vinculados a la actividad del sector público o a la del sector privado, haciendo uso para ello (como modalidad instrumental) de la concesión de financiamiento a mediano y largo plazos y complementariamente de servicios promocionales”.¹¹¹

¹¹⁰ Legislación Bancaria “*Ley de Instituciones de Crédito*” Editorial porrua quincuagésima edición 1998 Tomo 1 pp 11, 12

¹¹¹ Rommel Acevedo y Gerardo González, “*Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo*”, Boletín del CEMLA, marzo – abril de 1985

La banca de desarrollo se dirige a prestar apoyo financiero a diversas actividades indispensables, para el desarrollo económico de nuestro país y a las cuales, la iniciativa privada no está en posibilidad de atender sus necesidades crediticias, debido a las inversiones que se requieren para el fomento de algún sector. La finalidad de la Banca de Desarrollo es, la canalización de recursos provenientes del Gobierno Federal, de los ahorros del público y del exterior, apoyando diversas actividades productivas, fundamentalmente de particulares pertenecientes a los diversos sectores sociales y económicos como obreros, campesinos, empresarios militares etc.

La importancia de la Banca de Desarrollo se mide no sólo en términos de sus recursos y del financiamiento que otorga, sino de su encauzamiento, por lo que no se concibe que se encuentre compitiendo con los bancos privados, su acción se proyecta a auxiliar a aquellos sectores de la economía nacional de importancia decisiva, cuyas necesidades de crédito no hayan sido ni puedan ser atendidas por los bancos de depósito y otras instituciones de crédito privadas.¹¹² En estos bancos, el gobierno tiene una participación mayoritaria del capital, se reserva el derecho de nombrar a sus administradores y los recursos con los cuales trabajan.

Otra concepción que a este respecto se establece, es la dictada por el diccionario jurídico, quien dice que la “Banca de Desarrollo es un intermediario financiero, que tiene por objeto optimizar la asignación de recursos financieros y técnicos para el apoyo de áreas o sectores de la economía que el Estado considera estratégicos o prioritarios en el proceso de desarrollo del país. Por lo tanto la banca de desarrollo es un instrumento básico de la planeación y programación del desarrollo.

Los bancos de desarrollo en México están estructurados como sociedades nacionales de crédito, las cuales son caracterizadas como instituciones de derecho público. Este tipo de sociedades deben ser creadas por decreto del Ejecutivo Federal y de esta forma se cumple con lo previsto por el art. 28 constitucional en el sentido de que el servicio público de banca y crédito será prestado exclusivamente por el Estado”.¹¹³

¹¹² Mantilla Molina Roberto “*Derecho Mercantil*” Editorial Porrúa México 1997

¹¹³ Diccionario Jurídico consultado en la Biblioteca de la Universidad Salesiana. México D.F. 2000.

Es importante señalar que el maestro Carlos Zorrilla de la Garza,¹¹⁴ considera que una de las características sobresalientes de la Banca de Desarrollo es la de conceder algunos créditos con tasas de interés preferenciales respecto a los niveles de mercado, como instrumentos para canalizar inversiones hacia determinados sectores o actividades económicas prioritarias.

La necesidad que enfrenta el Estado para estimular su economía a través de estrategias financieras ponen de manifiesto la relevancia en la que se coloca la Banca de Desarrollo, ya que esta, surge de la existencia de fallas de mercado en varios sectores económicos, de la carencia de financiamiento a largo plazo a la pequeña y mediana empresa y de las necesidades de financiamiento en situaciones donde los beneficios sociales exceden a los privados.

Hoy, se presentan ejemplos reales con grandes éxitos económicos como los del Asia Oriental; se logran ver los alcances que puede tener un apoyo de asignación de recursos estatales para impulsar el desarrollo económico, mediante la instrumentación de impuestos y subsidios; de Crédito racionado y la creación de empresas estatales, es aquí donde la Banca de Desarrollo juega su papel como estrategia financiera de un país.¹¹⁵

La banca de desarrollo se muestra no solamente en renglones de administrador de recursos y de asignador, sino que actúa dentro del sector al que es dirigido, con funciones de capacitador en estrategias financieras y comerciales; la banca de desarrollo es un asesor bancario y de negocios para proporcionar algo más que simples recursos, realizando asesoría especializada.

Alicia Girón comenta que la banca de desarrollo, industria financiera aún en manos del Estado, enfrenta dos grandes retos en el marco de una difícil coyuntura económica, donde el crecimiento del país ha sido muy precario; se tienen por un lado, problemas de insolvencia, presentados en sus Estados Financieros y carencia de ahorro interno y de flujos de capitales externos, y por otro lado, además de la necesidad de mejorar la complementariedad con la banca comercial durante los próximos años, tendrá que establecer las bases para ofrecer una gama más amplia de servicios financieros de calidad para competir en los que se proporcionan en los mercados financieros nacional e internacional.¹¹⁶ Actualmente hacen Banca de Desarrollo en México las siguientes Sociedades Nacionales de Crédito.

¹¹⁴ Idem

¹¹⁵ Girón Alicia, Correa Eugenia. "La Banca de Desarrollo Hacia el inicio del siglo XXI " Editorial Cambio XXI Primera Edición 1996 pp 25 Colección La estructura económica y social de México

¹¹⁶ Idem pp 90, 91

Figura 32

Instituciones de Banca de Desarrollo en México

- ❖ **Nacional Financiera 1933(NAFIN)**
- ❖ **Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos 1933-(BANOBRAS)**
- ❖ **Banco Nacional de Comercio Exterior 1937-(BANCOMEXT)**
- ❖ **Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada -1945-(BANJÉRCITO)**
- ❖ **Financiera Nacional Azucarera 1953-(FINA)**
- ❖ **Banco Nacional de Crédito Rural1975-(BANRURAL)**

Fuente: Elaboración Propia con base en Acosta Romero *"Nuevo Derecho Bancario"* Editorial Porrúa México 1998

3.2 Denominación y Características del Empleado Público. (El Servidor Público)

Es importante destacar que diferentes autores se refieren al "Servidor Público" con diversas acepciones, tales como, "Funcionario Público", "Empleado Público", "Trabajadores al Servicio del Estado" y "Burócratas", y es por ello que es necesario para los fines de este trabajo hacer una breve distinción entre estas connotaciones.

Según el diccionario de la Real Academia Española: Servidor es "la persona que sirve como criado", y Público es "lo perteneciente a todo el pueblo, el pueblo en general". De esta manera podemos inferir que el Servidor Público es la persona que sirve al pueblo, es decir, es un servidor que presta sus servicios al pueblo.

Para el Maestro Gabino Fraga, Servidor Público o Titular de los Órganos de la Administración, es aquel que representa una persona concreta que puede ir variando sin que se afecte la continuidad del órgano y que tiene además de la voluntad que ejerce dentro de la esfera de competencia del órgano, una voluntad dirigida a la satisfacción de sus intereses personales... actualmente la Constitución Federal, en el capítulo denominado "De las responsabilidades de los Funcionarios Públicos" en el artículo 108, se refiere a los servidores públicos como los representantes de elección popular, a los miembros de los poderes Judicial Federal, y Judicial del Distrito Federal, al Presidente, a los funcionarios y empleados, y, en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública federal o en el Distrito Federal".¹¹⁷

¹¹⁷ Fraga Gabino, *"Derecho Administrativo"*, ed Porrúa 36ª. Edición. México 1997. pp 128-129

Los Servidores Públicos, de acuerdo al Diccionario de la Gran Academia Española y a lo expresado por el Maestro Gabino Fraga, son aquellas personas que trabajan para el Estado con la finalidad de servir al pueblo, y desempeñan cualquier función, cargo o comisión en la Administración Pública.

Para el maestro Ernesto Gutiérrez y González en su obra “Derecho Administrativo y Derecho Administrativo al estilo Mexicano” menciona que servidor público es aquél que entra al servicio público por una designación o nombramiento para colaborar dentro del órgano de la Administración Pública.

Para los fines de este trabajo el Servidor Público será: la persona que trabaja para el Estado con un nombramiento legal que designe su cargo, función o comisión dentro de la Administración Pública y cuya finalidad es servir al pueblo.

Clasificación de los Servidores Públicos.

Según el Maestro Ernesto Gutiérrez y González son muchas las clases de servidores públicos del Estado, y hace una clasificación de los mismos:

- A) Los Servidores que prestan al Estado el servicio de manera voluntaria y los que lo prestan de manera obligatoria.

La regla general es que todos los Servidores del Estado, deben prestar sus servicios de forma voluntaria, pero hay ocasiones en que la ley determina que el servicio se debe prestar de manera obligatoria como es el caso de las funciones electorales censales y los servicios profesionales de índole social.

- B) Los Servidores que prestan su servicio en forma remunerada y servidores que deben prestar el servicio de manera gratuita.

La regla general es que ninguna persona debe prestar un servicio sin su justa retribución, pero existen servicios que deben prestarse de manera gratuita, como son los relacionados con las funciones electorales y las censales, fuera de estos casos no hay más servicios públicos que se deban prestar de manera gratuita, pues lo prohíbe la Constitución

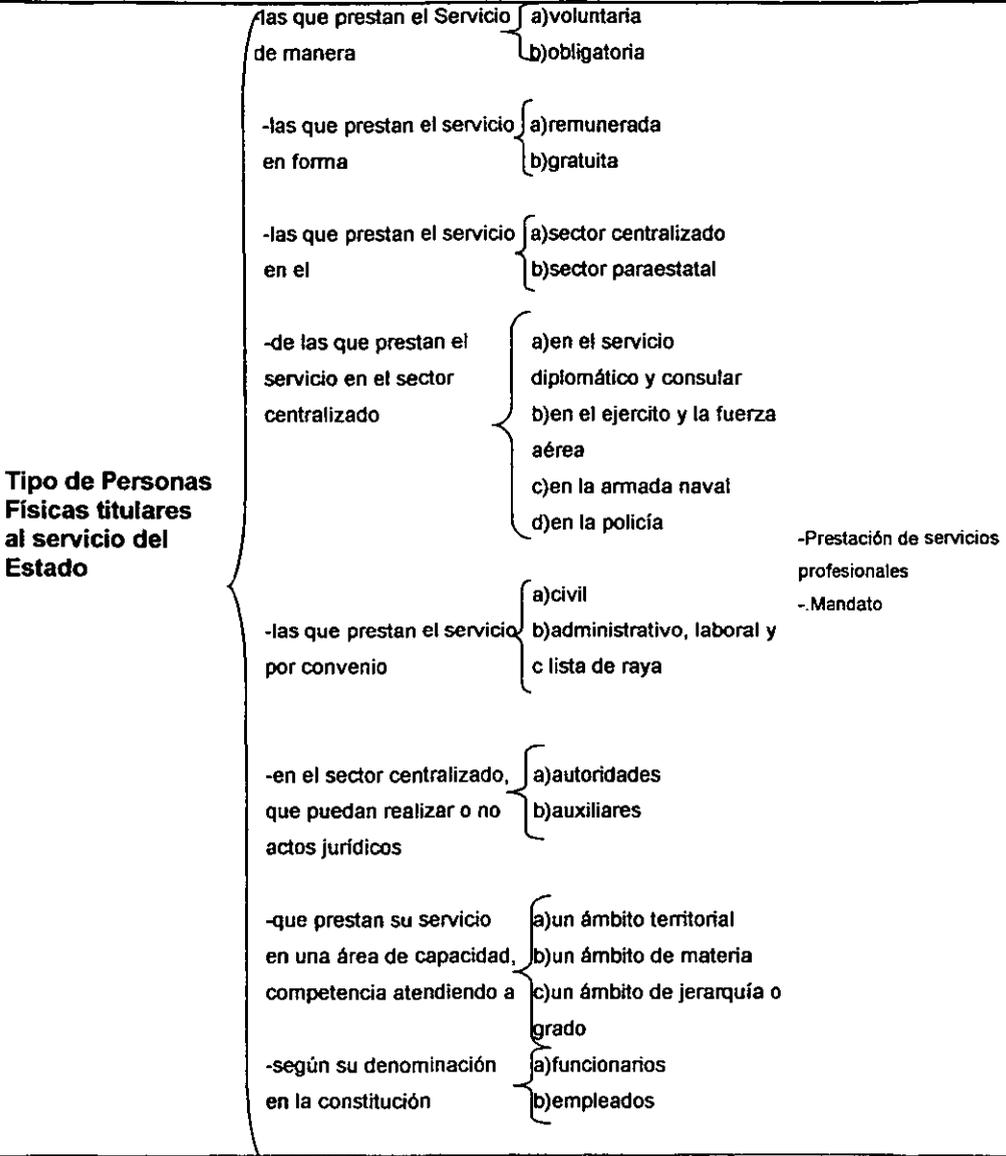
- C) Servidores que prestan su labor en el sector centralizado del Estado, y los que lo prestan en el sector paraestatal, los primeros son regidos por el artículo 123 apartado “B” y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y los segundos están regidos por el mismo artículo y por la Ley Federal del Trabajo.

- D) Los servidores que prestan su trabajo, a través de un típico contrato civil y de prestación de servicios profesionales, o de un contrato de mandato, y los que prestan sus servicios mediante un típico contrato de trabajo y se le conoce como trabajadores de lista de raya.

- E) Los servidores públicos que pueden realizar actos jurídicos en nombre del Estado y los servidores que no pueden, a los primeros se les conoce como autoridades y a los segundos auxiliares.

Esta clasificación no excluye que un mismo trabajador ocupe o este dentro de una, o varios tipos de servidor; por ejemplo, el funcionario puede ser voluntario, remunerado, del sector centralizado, autoridad, y alto funcionario de confianza. Para la mejor comprensión de lo expuesto mostraré los tipos de personas físicas titulares al servicio del Estado:

Figura 33



Fuente: Gutiérrez y González Ernesto; "Derecho Administrativo y Derecho Administrativo al Estilo Mexicano". Edit. Porrúa. Primera Edición. México D.F. 1993.

Existe otra división sugerida por el mismo autor en donde clasifica a los servidores públicos en:

- A. Servidores Públicos Superiores – son aquellos que entran al servicio público por una designación presidencial.
- B. Funcionario Público – es el que realiza en nombre del Estado, actividades de representación.
- C. Empleado Público – es el que se concreta a realizar actividades internas, que le exijan su cargo.

Una tercera clasificación es la que nos da la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, siendo la ley reglamentaria del artículo 123 apartado “B” de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y divide a los servidores públicos en:

- A. Trabajadores de Confianza.
- B. Trabajadores de Base.

Son trabajadores de Confianza:

- I Los que integran la planta de la Presidencia de la República y aquellos cuyo nombramiento o ejercicio requiera la aprobación expresa del Presidente de la República;
- II En el Poder Ejecutivo, los de las dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del régimen del apartado "B" del artículo 123 Constitucional, las cuales son:
 - a) Dirección, como consecuencia de sus atribuciones, que de manera permanente y general le confieren la representatividad e implican poder de decisión en el ejercicio del mando a nivel directores generales, directores de área, adjuntos, sub-directores y jefes de departamento.
 - b) Inspección, vigilancia y fiscalización: exclusivamente a nivel de las jefaturas y sub-jefaturas, cuando estén considerados en el presupuesto de la dependencia o entidad de que se trate, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente esté desempeñando tales funciones ocupando puestos de confianza.
 - c) Manejo de fondos o valores, cuando implique la facultad de disponer de éstos, determinando su aplicación o destino. El personal de apoyo queda excluido.
 - d) Auditoría: con nivel de auditores y sub-auditores generales, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente desempeñe tales funciones, siempre que presupuestalmente dependa de las Contralorías o de las Áreas de Auditoría.

- e) Control directo de adquisiciones: cuando tengan la representación de la dependencia o entidad de que se trate, con facultades para tomar decisiones sobre las adquisiciones y compras, así como el personal encargado de apoyar con elementos técnicos estas decisiones y que ocupe puestos presupuestalmente considerados en estas áreas de las dependencias y entidades con tales características.
 - f) En almacenes e inventarios, el responsable de autorizar el ingreso o salida de bienes o valores y su destino o la baja y alta en inventarios.
 - g) Investigación científica, siempre que implique facultades para determinar el sentido y la forma de la investigación que se lleve a cabo.
 - h) Asesoría o Consultoría, únicamente cuando se proporcione a los siguientes servidores públicos superiores; Secretario, Sub-secretario, Oficial Mayor, Coordinador General y Director General en las dependencias del Gobierno Federal o sus equivalentes en las Entidades.
 - i) El personal adscrito presupuestalmente a las Secretarías particulares o Ayudantías.
 - j) Los Secretarios particulares de: Secretario, Sub-Secretario, Oficial Mayor y Director General de las dependencias del Ejecutivo Federal o sus equivalentes
 - k) Los Agentes del Ministerio Público Federal y del Distrito Federal.
 - l) Los Agentes de las Policías Judiciales y los miembros de las Policías Preventivas.
- Han de considerarse de base todas las categorías que con aquella clasificación consigne el Catálogo de Empleos de la Federación, para el personal docente de la Secretaría de Educación Pública.

La clasificación de los puestos de confianza en cada una de las dependencias o entidades, formará parte de su catálogo de puestos.

III En el Poder Legislativo: en la Cámara de Diputados: el Oficial Mayor, el Director General de Departamentos y Oficinas, el Tesorero General, los Cajeros de la Tesorería, Director General de Administración, el Oficial Mayor de la Gran Comisión, el Director Industrial de la Imprenta y Encuadernación y el Director de la Biblioteca del Congreso.

En la Contaduría Mayor de Hacienda: el Contador y el Subcontador Mayor, los Directores y Subdirectores, los Jefes de Departamento, los Auditores, los Asesores y los Secretarios Particulares de los funcionarios mencionados.

En la Cámara de Senadores: el Oficial Mayor, Tesorero y Subtesorero;

IV En el Poder Judicial: los Secretarios de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, los Secretarios del Tribunal Pleno y de las Salas;

Son trabajadores de Base: Los no incluidos en la enumeración anterior y que, por ello, serán inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente. Al crearse categorías o cargos no comprendidos en las disposiciones correspondientes, la clasificación de base o de confianza que les corresponda se determinará expresamente por la disposición legal que formalice su creación. Quedan excluidos los Trabajadores de confianza que sean miembros del Ejército y Armada Nacional ya que estos se regirán por sus propias leyes autónomas, con excepción del personal civil de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina; el personal militarizado o que se militarice legalmente; los miembros del Servicio Exterior Mexicano; el personal de vigilancia de los establecimientos penitenciarios, cárceles o galeras y aquellos que presten sus servicios mediante contrato civil o que sean sujetos al pago de honorarios.

Los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo. La sustitución será decidida por el titular de la dependencia oyendo al sindicato.¹¹⁸

La Ley Federal para los Trabajadores al Servicio del Estado no da un concepto genérico de lo que empleado de confianza o empleado de base sino que se concreta a enumerar quiénes son. Por otro lado con dicha enumeración podemos deducir que los trabajadores de confianza son aquellos que prestan sus servicios en virtud de un nombramiento el cual contendrá: "los datos generales del empleado; los servicios que deben prestarse; el carácter definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada; la duración de la jornada de trabajo; el sueldo y el lugar en que ha de presentarse los servicios".¹¹⁹ del cargo que le haya sido conferido, además son trabajadores que desempeñan funciones de mando, dirección y toma de decisiones, representan a un sector de la sociedad ante el mismo Estado y ante los particulares.

¹¹⁸ "Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado" art. 5º y 6º.

¹¹⁹ Fraga Gabino, "Derecho Administrativo", Ed Porrúa 36ª. Edición. México 1997. pp 138

La Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado excluye en cuanto a sus disposiciones en su artículo 8º a los empleados de confianza dejándoles sin protección legal, en lo referente a la ley de los trabajadores al servicio del estado, por que si cuentan con las condiciones que enmarca la Ley Federal del Trabajo, en cambio se les ofrecen prestaciones considerables que sustituyen esta protección, como lo es, el sueldo elevado que les permite tener un alto nivel de vida.

En cuanto a los trabajadores de base, son aquellos que prestan sus servicios en virtud de un nombramiento el cual contendrá: el tipo de plaza que ha de cubrir el empleado; los datos generales del empleado; los servicios que deben prestarse; el carácter definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada; la duración de la jornada de trabajo; el sueldo y el lugar en que ha de presentarse los servicios, así mismo este nombramiento tiene ciertas restricciones: los empleados de base deberán “ser de nacionalidad mexicana y sólo pueden ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo... deben preferirse en igualdad de condiciones, de conocimientos, aptitudes y antigüedad, a los trabajadores sindicalizados respecto de los que no lo estuvieren...”¹²⁰

Según el Maestro Gabino Fraga los deberes que la función pública impone, son previamente a la toma de posesión del cargo y, en consecuencia, a la iniciación de labores, la Constitución impone a los funcionarios públicos, sin excepción alguna, la obligación de presentar la protesta de guardar la Constitución y las leyes que de ella emanen. (sólo tratándose de empleados de confianza)

Figura 34

Las características primordiales de ambos tipos de empleados o trabajadores son:

TRABAJADORES DE CONFIANZA	TRABAJADORES DE BASE
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. de mando 2. toma de decisiones 3. cargo de dirección 4. responsabilidades de acuerdo al cargo 5. sueldo elevado 6. representan a un sector de la sociedad 7. existe una relación entre él y el particular 	<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. operativas 2. sujeción al empleado superior 3. poseedor de derechos como al ascenso, entre otros 4. sueldo de acuerdo a su puesto 5. existe una relación interna entre él y su superior jerárquico

Fuente: Elaboración Propia con base en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

¹²⁰ Idem.

Las obligaciones de los servidores públicos son:

- I. Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes.
- II. Observar buenas costumbres dentro del servicio.
- III. Cumplir con las obligaciones que les impongan las condiciones generales de trabajo.
- IV. Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.
- V. Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
- VI. Asistir puntualmente a sus labores.
- VII. No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo, y
- VIII. Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.
- IX. Si el Servidor Público incumpliere alguna de las disposiciones citadas anteriormente, cae en responsabilidad y se le impone una pena que puede ser administrativa, pecuniaria, penal o civil de acuerdo a su falta.

Los derechos que tiene el trabajador al servicio del Estado son:

- La inamovilidad de los trabajadores de base, al no poder ser cesados ni despedidos sin justa causa, si existiere causa injustificada el trabajador tiene derecho a una indemnización o a la reinstalación de su cargo.
- Otro derecho que integra la situación del empleado público es el ascenso, es decir, la atribución de un empleo superior en la misma función o como atribución de un sueldo mayor dentro del mismo empleo.
- Derecho de escalafón, a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.
- Derecho a una remuneración de acuerdo a la función y puesto que desempeña el empleado.
- Derecho a las prestaciones que por ley debe percibir, como jubilación, seguro de maternidad, seguro de invalidez entre otras.
- Derecho de asociación sindical y el de huelga.

3.3 La Tendencia hacia el Cambio en la Administración del Factor Humano y la Modernización de la Administración Pública.

Un panorama de cambio y el Factor Humano.

La Administración Pública, se presenta como una disciplina de naturaleza compleja, esto se debe no solamente al ejercicio dentro de la ciencia en sí misma, sino al cúmulo de responsabilidades que adquiere el Estado en materia administrativa y que conllevan a ejercitar un gran volumen de actividades que se insertan en el ámbito Nacional.

Los nuevos tiempos se sobreponen en todos los ámbitos, el *cambio* deriva de nuevas necesidades de actuación, se presentan otros retos en condiciones diferentes; las tareas en materia económica por ejemplo, no son ajenas a las de carácter social, y éstas a su vez, tienen injerencia en las responsabilidades políticas, en fin; el círculo se mantiene cerrado y enlaza la cadena de continuidad. Surge entonces, un nuevo contexto dentro del cual, se inician las concepciones de modernidad dentro de la Administración Pública, como proceso y estrategia de gestión, y como elementos de desarrollo o ineptitud de la eficacia y eficiencia en el servicio de la maquinaria Administrativa Pública.

Dentro de este contexto las prácticas administrativas públicas en materia de Factor Humano, no son la excepción, dadas las condiciones de *cambio* que se presentan en su entorno. Los elementos de cambio presentan al Factor Humano, como eje central de una reforma administrativa, en la cual, el servicio y productividad en las Instituciones, son reflejo de la estabilidad del factor humano en su ámbito laboral. Las prácticas administrativas públicas hoy en día, se mencionan como incompetentes debido a la limitada capacidad de respuesta que generan los servicios públicos, se asumen entidades de gobierno perezosas debido al cúmulo de burocracias que permanecen como normatividad necesaria funcionando según, como instrumentos de control; en suma, existe una crisis de legitimidad en el servicio público que es necesaria transformar. Llamadas de atención que han demostrado que el desarrollo del Factor Humano, en el Gobierno, es capaz de transformar la crisis de identidad buscando nuevas prácticas administrativas de personal que permitan generar lealtad, ética, identidad, y educación como elemento de reforma. **El reto busca entrelazar los objetivos institucionales con los personales, y permite un empleo digno, equitativo y atractivo en las**

entidades de la Administración Pública Federal mediante una base de méritos profesionales.

El panorama de cambio lleva en sus espaldas una crisis económica y financiera, y sumado a ellos, nuevos parámetros de competencia profesional a nivel global, que obligan a replantear el aprovechamiento del potencial de conocimientos con los que el factor humano realiza sus funciones en el Gobierno.

La mecánica administrativa para allegarse y mantener elementos potencialmente competitivos en las instituciones públicas, debe ser respaldada con instrumentos de desarrollo profesional, mismos que como sistema integral de carrera, contempla incentivos salariales, generando un esquema laboral que ejerce y exige las necesidades del elemento profesional de Hoy.

Las Tendencias de los Recursos Humanos en el Entorno Internacional.

Pan Suk Kim Profesor del Departamento de Administración Pública de la Universidad de Yonsei, Corea del Sur, publica un artículo el cual titula, "*La Reforma en la Administración de los Recursos Humanos en el Gobierno: un Panorama Comparativo*" y subraya desde una perspectiva comparativa, que los empleados públicos son considerados como un recurso esencial que requieren una *gestión activa*, al mismo tiempo que señala las tendencias de reformas de los recursos humanos en los Gobiernos de diferentes países, dentro de las cuales menciona las siguientes: 1) *La delegación de la responsabilidad de los cuerpos centrales en los diferentes departamentos, agencias y administradores* 2) *el desarrollo de políticas y prácticas más flexibles en áreas como: salarios, las condiciones de empleo, la clasificación, la dotación de personal y los convenios de trabajo; y* 3) *un énfasis creciente en la administración del desempeño, en la capacitación y en el desarrollo*. Suk comenta en su artículo, que las prácticas de reformas administrativas al Factor Humano, se concentran en programas utilizados para reducir la magnitud de la fuerza de trabajo del sector público, a la clasificación e igualdad de oportunidades en el empleo, a la continuidad de los esfuerzos por reducir el empleo en los servicios públicos, disminución de medidas presupuestarias. Todos estos elementos siguen teniendo espacio en las agendas de muchos países.¹²¹ Sin embargo, la estrategia global de los Gobiernos, no ha alcanzado la reforma de los recursos humanos, sino que esta reforma llega en un proceso más lento, situación que Suk menciona en su artículo: "Una estrategia global de reforma para la administración de los recursos humanos es un requisito clave en la transición del servicio público a un conjunto de valores y comportamientos orientados hacia el

¹²¹ Pan Suk Kim "*Gestión y Política Pública*" artículo en la sección Posiciones e Ideas. Vol. VIII, Num 2 México segundo semestre de 1999 Editorial Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE Artículo llamado "*la reforma en la Administración de los Recursos Humanos en el Gobierno*" pp. 325-343

desempeño y el servicio; sin embargo, sólo en un puñado de países entre ellos Australia y Nueva Zelanda, se han integrado estrechamente desde el principio los cambios de la Administración de los recursos humanos con la estrategia de la reforma global de la administración pública. En otras áreas, los cambios de la administración de los recursos humanos han llegado más tarde en el proceso de la reforma global".¹²²

Un elemento que se presenta vigoroso dentro de las reformas a las prácticas administrativas en el sector público, es el papel que juega la alta Dirección en la definición de valores y políticas, al tiempo que establece su dirección estratégica. Este elemento está sumamente ligado a la profesionalización y carrera de los servidores públicos al tener en cuenta que los inventarios de recursos humanos deben enlazar a gente capaz que retenga valores y transmitirlos por toda la organización. El papel que juega el gerente de recursos humanos en la implantación de un sistema de carrera, se destina a cambiar la cultura y mantener el interés público en la agenda de la reforma.¹²³

La tendencia de cambio y la reforma en la gestión de recursos humanos en el contexto internacional, según el maestro Pan Suk, se logra visualizar en los siguientes cuadros comparativos:

Figura 35

	<i>Administración Tradicional</i>	<i>Nueva Administración</i>
Funciones de personal	Administrativas	Estrategias
Estilo de administración	Paternalistas	Racionalistas
Cultura de la Administración	Atada a las reglas	Basada en el desempeño
Prácticas de empleo	Uniformes	Flexibles
Papel del empleador	Modelo	Nuevo modo

Administración Tradicional de los recursos humanos y nueva administración de los recursos humanos

Fuente: "GESTIÓN POLÍTICA PÚBLICA"; Vol. VIII, núm.2, México, segundo semestre de 1999. Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE.

¹²² Idem pp.339

¹²³ idem

Figura 36

	Estructuras orgánicas simplificadas	Reducciones de personal o límites a la magnitud de la fuerza de trabajo del sector público	Descentralización o delegación de la ARH	Reforma o reestructuración de los sistemas de salarios	Reformas de las prácticas de dotación de personal	Sistemas de administración del desempeño	Convenios de tiempo de trabajo más flexibles (tiempo parcial, tiempo flexible, empleo compartido)
Alemania	No	Sí	No	No	No	*	*
Australia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Austria	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Bélgica	No	Sí	Sí	No	No	*	Sí
Canadá	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	No
Corea	No	Sí	No	No	Sí	No	No
Dinamarca	No	No	Sí	No	No	No	Sí
España	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí
Estados Unidos	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Finlandia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Francia	No	Sí	Sí	No	Sí	No	No
Gran Bretaña	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Grecia	No	Sí	No	No	Sí	No	No
Holanda	No	Sí	Sí	Sí	No	No	Sí
Irlanda	No	Sí	Sí	No	No	No	No
Islandia	No	Sí	No	No	*	*	*
Italia	No	Sí	No	No	No	No	No
Japón	No	Sí	No	No	No	No	No
Luxemburgo	No	Sí	No	No	*	*	Sí
Noruega	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No
Nueva Zelanda	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Portugal	No	Sí	No	No	Sí	No	Sí
Suecia	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Suiza	Sí	Sí	Sí	No	No	No	Sí
Turquía	No	Sí	No	No	No	No	No

Avance en la administración de los recursos humanos consignado por los países pertenecientes por los países a la OCDE, 1987-1992

Fuente "GESTIÓN POLÍTICA PÚBLICA"; Vol. VIII, núm.2, México, segundo semestre de 1999. Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE

La Modernización de la Administración Pública en México.

Los Estados, mantienen una relación con los procesos de cambio dentro del mundo de necesidades de grupos sociales, las naturaleza misma del Estado, conlleva los fines de estos grupos, finalidades que logran concentrar esfuerzos que buscan alcanzar los mejores entornos para dar continuidad al tan esperado progreso global.

La estructura administrativa pública, se podría presentar como uno de los medios para alcanzar el progreso. Las circunstancias parecen esclarecer terrenos en donde la Administración Pública encuentra obstáculos que obligan a replantear esquemas de trabajo y busca implementar una sinergia de esfuerzos, dentro de un marco de ausencia de legitimidad. La legitimidad que adquiere el Estado, está dada “no sólo por el poder conferido, sino por la finalidad de ese poder conferido, es decir, por el criterio del servicio y del interés público que simbólicamente premia las acciones y el comportamiento estatal.

Laufer, tratadista de la doctrina de la Administración Pública, comenta la existencia de un nuevo sistema de legitimidad, en el cual la legitimación del Estado vendría dada ya no por los fines buscados, sino por los métodos del ejercicio del poder; es decir, la racionalización de su gestión, la eficacia de su acción”¹²⁴

El doctor Enrique Cabrero Mendoza¹²⁵, en su obra “*Del Administrador al Gerente Público*”, establece que el aparato administrativo del Estado, vive actualmente un agotamiento que crece ante la explosiva complejidad de los sistemas sociales, económicos y políticos y se convierte en un aparato administrativo incapaz de responder eficazmente a las demandas de la sociedad.¹²⁶

Antecedentes de la Modernización.

Este apartado, busca presentar la modernización de la Administración Pública como marco a las reformas de gestión del Factor Humano.

El tema de modernización, ha sufrido usos indiscriminados, según comenta el Doctor Cabrero Mendoza, por ello se sugiere que el tema se desarrolle por medio de la diferenciación de tres niveles, los cuales se comentarán posterior al desarrollo de modernización como término y concepto.

¹²⁴ Cabrero Mendoza Enrique. “*Del Administrador al Gerente Público*” Editorial INAP. México 1997 Segunda Edición pp.

29

¹²⁵ Idem.

¹²⁶ idem.

El Concepto.

El maestro Miguel Angel Cedillo Hernández, en su trabajo *“La Modernización de la Administración Pública en México”*, describe que “El término presenta antecedentes con acepciones latinas “modernus”, el cual se utiliza por primera vez para distinguir el advenimiento del cristianismo frente al pasado pagano. La Edad moderna también emplea el término en la caída de Constantinopla, como baluarte del imperio Romano en Oriente y el estallido de la Revolución Francesa, teniendo de esta forma una duración de más de tres siglos, es decir desde 1453 hasta 1789. Así el Maestro Cedillo comenta que por moderno se define también lo nuevo, lo que rechaza a lo antiguo. Lo nuevo se refiere a un nuevo paradigma a sobreponerse a lo anterior. Lo moderno mantiene relación con lo clásico, y la permanencia de lo moderno está en función de su vínculo secreto con lo clásico. Si algo es moderno, a la postre será clásico.

Habernas, un estudioso del tema citado en la obra del maestro Miguel Angel Cedillo, señala que modernización es: “una gavilla de procesos acumulativos y que se refuerzan mutuamente: a la formación de capital y a la movilización de recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo; a la implantación de poderes políticos centralizados y al desarrollo de identidades nacionales; a la difusión de los derechos de participación política, de las formas de vida urbana y de la educación formal; a la secularización de valores y normas, etc.”

Al respecto la definición de modernización del Maestro Cedillo retomando la concepción de Habernas, es “un proceso que va más allá de la mera formación o acumulación de capital, y a la movilización de los recursos; al desarrollo de las fuerzas productivas y al incremento de la productividad del trabajo (propias del desarrollo Capitalista); si no que también comprendemos a una cohorte de fenómenos que desbordan lo meramente económico y que trascienden a lo social y lo político; a lo cultural y a lo artístico; a lo urbano y lo cotidiano; es un proceso que se manifiesta por la monetarización de la economía, la racionalización de la ciencia, la laicización de la conciencia, la juridificación de las relaciones humanas y la civilidad de lo político.”

En resumen al concepto, el citado maestro comenta que todo el proceso racional que implica la modernización, tiende a dos propósitos sustanciales y categóricos, que son la uniformación y la determinación.”el empleo de la razón humana y su utilización por el hombre moderno tiene como objetivos principales encontrar lo uniforme en lo diverso, el orden en el caos y la determinación en

lo impredecible. Por ello, la conciencia moderna, tiende a ser fundamentalmente una conciencia determinista.”¹²⁷

Un esquema de Modernización Pública en México.

Afortunadamente se han venido realizando análisis a los puntos clave a que se refieren los intentos de cambio a las formas de gestión administrativa que desempeña el gobierno. El doctor Enrique Cabrero Mendoza, propone un análisis por niveles, del rumbo que ha tomado la modernización de la Administración Pública.

El primer nivel: la eficiencia.

“Desde esta perspectiva la modernización es un proceso que surge de la necesidad de recomposición en las relaciones insumo/producto, entendiendo dicha relación como la maximización de su diferencia, es decir a insumo constante obtener incrementos en el producto o, a producto constante minimizar el insumo. Esta perspectiva ha sido erigida como el nivel fundamental o prioritario de la modernización, más por problemas de crisis fiscal y por lo tanto de recursos en el sector público que por considerarla en sí una solución a largo plazo. En este caso la modernización aparece como un proceso transformador de una administración pública ineficiente, anquilosada, que desperdicia recursos y energía organizacional, debido a la conformación de un sistema administrativo con exceso de personal y técnicas administrativas obsoletas. Se plantea, por tanto, que la anacronía del aparato lo ha llevado a su agotamiento y decadencia administrativa. En este nivel de análisis la modernización se circunscribe al ámbito de la tecnología administrativa, por lo que se considera indispensable la racionalización de los recursos y el cambio a procedimientos y técnicas administrativas modernas.”

El segundo nivel la eficacia.

Aquí se considera la modernización como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos estatales. Desde esta perspectiva la administración pública se ha convertido en un aparato ineficaz, incapaz de alcanzar los objetivos y metas propuestas en los planes, programas y proyectos estatales. El diagnóstico que se podría hacer de la crisis del aparato estatal desde este nivel, tendría dos vertientes: una visión orgánica y una visión mecánica. El doctor Cabrero Mendoza menciona que la visión orgánica, se refiere a “la dinámica decisoria de las organizaciones públicas en la estructura

¹²⁷ Cedillo Hernández Miguel Angel Mención Honorífica premio INAP, México 1996 trabajo personal pp. 3-16

de poder y en los juegos de intereses que condicionan el funcionamiento de la administración. Ello se refiere a que las iniciativas dentro de la estructura pública son reorientadas o reinterpretadas, cuando no deformadas o claramente obstaculizadas.”

El tercer nivel la Legitimidad.

“En esta perspectiva, la administración pública es percibida como un aparato que se reproduce a sí mismo, regenerándose en una existencia para sí. Aparato de dominación, unilateral y autoritario, desvinculado de la sociedad civil, la cual busca cada vez más, nuevas formas de organización social, colectiva, y autónoma; evitando al máximo la dependencia del aparato estatal. En este enfoque, el objetivo de la modernización, es el cambio de formas de interlocución Estado-Sociedad. Mecanismos diversos y no tradicionales que permitan la fluidez del diálogo, la comunicación, la concertación y sobre todo la participación y voluntad de la ciudadanía.”¹²⁸

La Administración Pública una disyuntiva de eficacia administrativa.

El sistema administrativo público puesto en análisis conforme a sus lineamientos de actuación, presenta características mediocres no en cuanto a sus estructuras administrativas ni esquemas técnicos administrativos; me refiero concretamente a la problemática que la maquinaria pública concentra, cuando la política se sirve de los dirigentes públicos para concretar medios administrativos de actuación irracionales e intolerables. El Maestro Miguel Ángel Cedillo Hernández, presenta un esquema de funcionamiento administrativo, que ocurre en la administración pública en México. Su visión basada en los elementos que Max Weber denominó la “dominación patrimonial” por oposición a la “legal”. En el siguiente cuadro se definen las posiciones de dominación que señala Weber.

Figura 37

Dominación Legal	Dominación Patrimonial
Aquella propia del Estado moderno, porque es la única que actúa de acuerdo a normas, sin pasiones ni caprichos, sino con arreglo a reglas de carácter impersonal a las cuales se somete la actuación administrativa.	Aquella que está orientada por la tradición (reglas no escritas), que no se somete a normas impersonales y no reconoce tanto a la aptitud profesional, o la jerarquía, sino sólo al arbitrio o a inclinaciones personales, lo que hace que la actuación administrativa sea arbitraria y predendaria.

Fuente: Miguel Angel Cedillo. "Trabajo de investigación. INAP 1996"

¹²⁸ Cabrero Mendoza Enrique. "Del Administrador al Gerente Público" Editorial INAP. México 1997 Segunda Edición pp. 31-35

La dominación legal funciona con base a competencias definidas, entendiendo a esta competencia legal como un haz de facultades que rigen y limitan con toda claridad la actuación pública de los funcionarios. Además es una Administración Pública jerarquizada, esto es, funciona a través de autoridades fijas con facultades disciplinarias de regulación e inspección, así como de corrección y apelación, con relación a los inferiores o subordinados. Esta Administración Pública también se caracteriza por ser profesional, ya que integra un cuadro administrativo calificado profesionalmente, reclutado a través de pruebas y concursos y cuya movilidad responde a los méritos, a la capacidad, al desempeño y a la calificación profesional. Finalmente, hay una separación muy clara entre el patrimonio público y el personal, no existe la apropiación del cargo, los funcionarios están sometidos a una rigurosa disciplina y ejercen el cargo como su principal y única profesión, teniendo la perspectiva de una carrera con ascensos de acuerdo a sus capacidades, dedicación, años de ejercicio, etc.

La dominación patrimonial, se caracteriza por la actuación predendaria. En ella no existen funciones claramente definidas de orden público, sino mandatos; el servidor público atiende fundamentalmente a fidelidades y no a normas. La jerarquía no es un indicador claro y la importancia del cargo se deriva de la función asignada normativamente, sino de la preferencia, gracia o cercanía con el jefe. El reclutamiento se da en base a lazos o vinculaciones, ya sea por pertenencia a una familia o linaje o por relaciones personales de confianza (favoritos), lo que genera pactos de fidelidad, convirtiendo a los funcionarios más en súbditos que en servidores de un aparato público.¹²⁹

El esquema de dominación patrimonial degrada la capacidad de eficacia y legitimidad que caracteriza al aparato administrativo público moderno en México, situándolo en un cuadro organizacional perdido en los intereses personales y representado por organizaciones ineficaces.

Esto es lo que representa hoy nuestra Administración Pública, alejando toda posibilidad de contar con dirigentes de gobierno profesionalizados. Es conveniente que se estructuren sistemas de servicio civil legítimos como instrumentos válidos en la cada vez creciente búsqueda de erradicar los problemas de ineficacia de la maquinaria administrativa de gobierno.

¹²⁹ Cedillo Hernández Miguel Angel "Mención Honorífica Premio INAP", México 1996 trabajo personal pp. 129-131

La Planeación Nacional.

La planeación en el sector público es una de las actividades administrativas que se hacen necesarias para resolver los compromisos y marcar la directriz de los caminos a seguir para el alcance de los objetivos y metas del Gobierno. La planeación funge como herramienta estratégica del Gobierno para hacer frente a las responsabilidades que le son encomendadas, en la inteligencia de activar el progreso integral de toda la nación. El objetivo dentro de estos programas de planeación es claro: el de atender la consecución de los fines sociales, culturales, económicos y políticos que marca nuestra constitución. La Ley de Planeación define a la función de Planeación del Gobierno como “la ordenación racional y sistemática de acciones que, con base al ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política y cultural, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la Ley establecen”, se fijan objetivos, metas, estrategias y prioridades para la posterior evaluación de resultados.¹³⁰

Dentro del contexto de la Planeación Nacional, el Gobierno muestra cuales son los asuntos por atender, que obstaculizan el desarrollo en los múltiples ámbitos; muestra también, los caminos a seguir para la obtención de las metas previamente planteadas, y con ello lograr establecer un nuevo inicio o punto de partida en la constante evolución administrativa. Sin duda el reto a perseguir dentro de los asuntos de carácter administrativo es la *funcionalidad efectiva y eficaz del aparato público administrativo a través de la Planeación Nacional*. Este aparato público, ha representado un punto de atención en las metas de gobierno, por la responsabilidad social que representa y el costo moral que refleja para la Nación.

Los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, presentan un panorama sucinto de la diversas e infructuosas direcciones que han tomado los esfuerzos de modernización; sin embargo, el programa de modernización reciente (1994- 2000) considera como eje central de reforma, al Factor Humano.

3.4 El Plan Nacional de Desarrollo - El Programa de Modernización Administrativa 1994-2000.



¹³⁰ “Ley de Planeación”. Editorial Porrúa. Trigésimo Sexta Edición. México 1997 art. 3

El Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000, señala como una de sus prioridades para el mejoramiento de la Administración Pública la Profesionalización del Servidor Público. Este objetivo lo agrupa en una de los cuatro subprogramas que conforman dicho documento de Planeación Nacional:

1. Participación y Atención ciudadana
2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

El presente trabajo nos ocupa en el subprograma denominado dignificación, profesionalización y ética del servidor público y cuyo objetivo es el siguiente: “que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad”.¹³¹

Es igualmente mencionado en el Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 la necesidad de impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y reconocimiento del individuo, de esta manera se instrumentan los procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en la estructura administrativa, por lo que es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos para la permanencia en el trabajo, así como estímulos para la productividad y el buen desempeño.

El Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000 y La Profesionalización de los Servidores Públicos.

“Un agente central de la reforma administrativa es el propio Servidor Público. En los recursos humanos con que cuenta el gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido. **La profesionalización del servicio público permitirá dar continuidad a muchos programas de trabajo.** Es necesario avanzar en la conformación de un servicio profesional de carrera que garantice que en la transición por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal y que no interrumpirá el funcionamiento administrativo. De igual modo, un servicio de carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación a los cambios estructurales y tecnológicos, y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuya a un mejor servicio

¹³¹ Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000. “III. Objetivos Generales” pp.35 .

para la sociedad. Un servicio profesional de carrera deberá establecer, además, un código claro de ética del servidor público y promover esquemas de remuneración, promoción e incentivos basados en el mérito y la capacidad profesional.

Con base en las importantes experiencias con que ya cuenta el Gobierno de la República deberán determinarse las nuevas áreas de gobierno en las que se avanzará en la carrera civil. Durante la consulta popular para la elaboración de este Plan, la ciudadanía ha manifestado la conveniencia de que esas áreas incluyan a servidores a cargo de la seguridad pública y de los procesos judiciales y electorales. Será necesario estudiar los requisitos, alcances y niveles jerárquicos de la implantación del servicio profesional, en la inteligencia de que el objetivo de largo plazo debe ser que toda la administración pública cuente con un servicio de carrera. La creación del servicio profesional de carrera entraña el reconocimiento de la importancia que tiene el trabajo del servidor público y asegura que su desempeño honesto y eficiente sea condición esencial para la permanencia en el empleo. Además, el servicio de carrera permitirá establecer normas claras para que el ascenso esté basado en la capacidad y el rendimiento profesional, y que el servicio público culmine con una jubilación digna y decorosa.”¹³²

El Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000, señala con optimismo la intención del gobierno por reformar las técnicas de gestión del Factor Humano en las instituciones de gobierno, porque identifica la incapacidad de las formas de trabajo actuales con las que se han operado los intereses de los trabajadores y de las Instituciones públicas.

El punto principal en la planeación del gobierno 1994-2000, es el de reorientar el sentido de la Administración Pública a través del desarrollo del Factor Humano; quien es el eje central del mejoramiento del servicio, procurando su profesionalización y trayectoria laboral, a fin de instrumentar un mecanismo de equidad de oportunidad de desarrollo, basado en el mérito.

Los valores de legalidad, honradez, eficiencia y eficacia, imparcialidad y lealtad, representan la misión del establecimiento del servicio civil de carrera, formalizando una forma moderna de administrar el personal en las entidades de la Administración Pública, como lo es la Banca de Desarrollo.

¹³² Sierra Olivares Carlos “*Servicio Civil de Carrera en México*” p.p. 190-191 Fragmento retomado textualmente del Plan Nacional de Desarrollo 1994- 2000

Programa de Modernización Administrativa. (PROMAP)

Con apego a los objetivos de la presente tesis, el PROMAP centra sus actividades en torno al siguiente subprograma (a continuación se presenta parte del texto original retomado del PROMAP):

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público. (Carencia de una Administración Adecuada para la Dignificación y Profesionalización de los Servidores Públicos)

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación son los recursos humanos. En éstos reside el mayor potencial para promover el cambio y el sentido del mismo, ya que la gran mayoría de los servidores públicos tiene en muy alta estima los principios de responsabilidad, honradez y espíritu de servicio, y rechaza de manera abierta y enfática la corrupción y el abuso. Sin embargo, es preciso reconocer que las condiciones de nuestro entorno no favorecen, en todos los casos, la perseverancia y defensa de estos principios. Tanto la independencia de criterio de quienes trabajan para el Estado, como su posición en pro de valores éticos, se ven limitados por la falta de reconocimiento y seguridad en sus empleos, cargos o comisiones. La dignidad del servidor público se ha visto deteriorada, entre otros factores, por la falta de mecanismos efectivos de reconocimientos e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad.

No obstante la gran diversidad de funciones que realiza el Ejecutivo Federal a través de sus dependencias y entidades, y de la amplitud de perfiles profesionales requeridos por éstas, persiste, entre las dependencias, la aplicación de criterios uniformes en el tratamiento de remuneraciones, horas de trabajo, estructuras orgánicas, y escalafones, lo que impide el reconocimiento pleno de la diversidad referida y, sobre todo, de los méritos logrados en el trabajo de los servidores públicos. La falta de una administración diferenciada que permita adaptarse a la naturaleza y condiciones de cada actividad es contraria al espíritu de la dignificación del individuo que muestra entrega y compromiso con su trabajo y empeño en el desarrollo de las funciones a su cargo.

Las normas recientemente emitidas que pretenden desvincular puestos o plazas específicas de su nivel de remuneración, significan un avance importante en la dirección de la modernización de la administración de recursos humanos en el sector público federal. En materia de profesionalización de los trabajadores al servicio del Estado, aun cuando existen experiencias y avances importantes en esquemas de servicio civil de los servidores públicos federales, como el del Servicio Exterior Mexicano y otros más recientes como el de la Carrera Magisterial, el del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, el Servicio Profesional Agrario y el Servicio Profesional Electoral, son insuficientes para incidir en una mejora amplia de los resultados de la gestión gubernamental. Esta situación es particularmente notoria en el sector central, y provoca que en

ocasiones se tengan ambientes laborales poco estimulantes que no logran hacer compatibles los objetivos de seguridad y desarrollo en el empleo, con la flexibilidad necesaria para elevar la productividad del aparato público y la satisfacción del individuo que cotidianamente acude a la administración para resolver asuntos que se relacionen con su propia esfera de intereses y derechos.

Con el paso del tiempo se han creado diferencias entre los trabajadores afiliados a organizaciones sindicales y los que no lo están, las cuales impiden el desarrollo del conjunto. A los primeros prácticamente se les garantiza la permanencia laboral, pero al mismo tiempo ven fuertemente restringido su ascenso en la escala organizativa y salarial. En contraste, los segundos, que componen básicamente los grupos de mando de las instituciones, si bien gozan de mejores niveles de ingreso, carecen de esquemas de desarrollo y crecimiento en el empleo y de una indemnización al perderlo, lo cual incide negativamente en su actuación.

Un factor importante que ha entorpecido la adecuada superación y profesionalización de los servidores públicos, lo constituye el hecho de que la capacitación de éstos no es sistemática, ni es programa por procesos o unidades integrales. Tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos. La carencia de un sistema de adiestramiento integral genera altos costos, retrabajos, duplicación de tareas y dilaciones cuando alguno de los elementos falla en la cadena organizacional o productiva, por deficiencia de conocimientos o habilidades.

La evolución de la fuerza de trabajo aunque denota una relativa estabilidad en el número absoluto de empleos, ha experimentado gran dinamismo por la elevada rotación de quienes los ocupan. Esto origina la discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional que preserve las experiencias positivas y negativas ganadas en el trabajo cotidiano, lentitud en el avance de los programas públicos, incremento en los costos de administración, y burocratización de los recursos humanos. Por otro lado, la mayoría de los trabajadores que llevan a cabo funciones técnicas y operativas, sean de base o de confianza, no son regular ni sistemáticamente consultados para proponer mejoras que beneficien a los usuarios internos o externos de los servicios que proporcionan, tal circunstancia desaprovecha el potencial y el conocimiento del personal que está directamente ligado a la operación de los servicios públicos y de los programas sociales.

Una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda constante de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y

una exigencia del proceso democrático que vive el país. Por ello, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo en esta materia son los de promover una administración pública:

...que fomente la dignidad y profesionalización de la función pública y provea al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo, y la lucha anticorrupción, y con base en lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el servidor público encuentre que su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización. En estas condiciones se instrumentarán los procesos y mecanismos que capaciten y profesionalicen los recursos humanos en toda la estructura administrativa. Para ello, es indispensable renovar la forma en la que se organizan y administran los servicios personales, de manera que se establezcan incentivos claros para la permanencia en el trabajo, al igual que estímulos para la productividad y el buen desempeño. El propósito mencionado requerirá de un conjunto de condiciones, entre las cuales, al menos, deberá cumplirse con las siguientes: una más rigurosa selección del personal con base en su capacidad y probidad; el fortalecimiento de la capacitación como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes de todos los servidores públicos; el establecimiento de opciones para el desarrollo de una carrera en el ámbito de la administración pública, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos del servicio público; el incentivo al desempeño honesto, eficiente y responsable, así como la seguridad de un retiro digno.

El servidor público que requiere el país y el cual se pretende desarrollar, es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la administración pública, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos, porque con ello le sirve al país. Este programa busca fundamentalmente impulsar acciones que incidan en el desarrollo de los recursos humanos mediante su mejoramiento y bienestar, al tiempo que perfeccionará las medidas que le permitan proceder con la mayor energía y oportunidad para sancionar las conductas indebidas, que en defensa de la sociedad y de la propia imagen del servicio público haya necesidad de aplicar.

OBJETIVOS.

Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.

Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

Profesionalizar el servicio público tiene una prioridad esencial, ya que no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo, a su vez, de quienes lo llevarán a cabo. Esta profesionalización deberá contemplar tanto los procesos sustantivos específicos de cada dependencia y entidad como de tipo administrativo, de regulación o control, comunes dentro del sistema de servicio civil que al efecto se instaure, contemplando acciones desde el inicio, durante el desarrollo y hasta la conclusión de la carrera en el servicio público.

La etapa inicial implica, una vez hecha la selección y garantizada la capacidad individual, la inducción de conocimientos jurídicos, teóricos y prácticos de la administración pública y el reforzamiento de los valores éticos.

La etapa de desarrollo comprende, el establecimiento de mecanismos que garanticen la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las funciones; la vinculación de remuneraciones y estímulos al desempeño; y la evaluación del servidor público, a partir de la cual se determine su permanencia, crecimiento y promoción. Igualmente, esta etapa debe establecer las condiciones de permanencia en el trabajo.

La etapa de conclusión se refiere a la garantía de un retiro digno del servicio público en términos económicos y de reconocimiento.

Adicionalmente, como acciones generales y con carácter permanente, se deberá mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo en las unidades administrativas, como instrumento que contribuya a la motivación del personal para que éste incremente el valor de sus servicios a la sociedad, y fomentar, como parte de una nueva cultura de servicio, la creatividad individual, el trabajo en equipo

y la delegación de funciones y facultades a los servidores públicos de todos los niveles, particularmente al personal que interviene en los procesos de contacto directo con el público.

LINEAS DE ACCIÓN

Establecimiento de Mejores Perspectivas de Desarrollo.

Con el fin de garantizar que exista igualdad de oportunidades para concursar en la ocupación de vacantes dentro del servicio público, las autoridades competentes, emitirán las disposiciones administrativas conducentes para que a partir de 1998 los servidores públicos o particulares que lo deseen, puedan participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil. Este mecanismo servirá para seleccionar a los prospectos de entre los cuales habrá de ocuparse la vacante correspondiente, según los perfiles, méritos y calificaciones demostrados, contribuyendo al perfeccionamiento del mercado laboral dentro del sector público. Para efecto de lo anterior, se estudiará la posibilidad de vincular la operación de este mecanismo con el sistema integral antes aludido”¹³³

Este programa resalta como problemática el rezago que existe en el empleo de las Instituciones públicas y la mala directriz con la que se encuentra dirigido, se identifican criterios legales inadecuados, inequidad en la participación de los empleados no funcionarios, y la falta de oportunidad de desarrollo por falta de mecanismos que estimules el desarrollo del empleado y el compromiso de los dirigentes en mantener el capital humano constantemente capacitado.

Un Punto de Vista del PROMAP.

Erika Doring Herмосillo, analiza el PROMAP de forma sucinta. “En el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 elaborado por el gobierno actual y publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de mayo de 1996, se presenta, un diagnóstico de la situación que guarda la Administración Pública en el que se identifican 4 grandes líneas problemáticas”, entre ellas La carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos. Con relación a esta problemática se destacan a su vez 3 grandes escollos.

¹³³ “Programa de Modernización Administrativa 1994-2000” Resumen elaborado por la SECODAM

El primero se refiere al desarrollo profesional que presenta la siguiente situación: 1. No existen ambientes de trabajo estimulantes para los funcionarios, porque no garantizan seguridad y desarrollo en el empleo. 2. Las diferencias entre los trabajadores sindicalizados y los que no lo están, dificulta el desarrollo del conjunto. 3. La administración pública mexicana se caracteriza por una elevada rotación del personal que ocupa los puestos, lo que provoca discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional, lentitud en el avance de programas públicos, incremento en los costos de administración y burocratización de los Recursos Humanos. 4. Los trabajadores que llevan acabo las funciones técnicas no son consultados regularmente, lo que constantemente desaprovecha su potencial y conocimiento.

El segundo de los escollos se refiere a la capacitación y se concluye que no existe un sistema de capacitación sistemático ni métodos de evaluación de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos, a fin de elevar la productividad del sector público.

El tercero de los escollos se refiere a la corrupción y especifica lo siguiente: El sistema favorece la corrupción y las investigaciones respectivas son lentas y no se establecen las responsabilidades ante los ilícitos.

Comenta La maestra Doring, que para lograr los objetivos de profesionalización de la Administración Pública se establecen 5 líneas de acción:

Figura 38

1. Programa permanente de inducción.
2. Actualización técnica y certificación de conocimientos y habilidades.
3. Registro electrónico de plazas y servidores públicos.
4. Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo.
5. Fortalecimiento de los valores cívico y éticos en el servicio.

Fuente Doring Hermosillo Erika. "La Profesionalización del Sector Público" Artículo en la Revista Prospectiva.

Las propuestas del actual gobierno establecidas en el PROMAP, concretan acciones a seguir muy específicas, mismas que en materia de administración del Factor Humano, deben ser consideradas por las entidades y dependencias del gobierno para establecer sus propuestas de servicio civil de carrera y modernizar su gestión de capital humano y con ello su productividad.

3.5 Principios Básicos del Esquema de Servicio Civil de Carrera en México. (el Servicio Civil de Carrera y la Profesionalización)

Importancia del Servicio Civil de Carrera y la Profesionalización.

El tema de servicio civil de carrera es un interesante esfuerzo para modernizar la administración de personal en las Instituciones Públicas, este esfuerzo considerado como una *estrategia administrativa inteligente y nuevas prácticas corporativas de administración de personal*, trata de resaltar los valores de lealtad, legalidad, honradez, eficacia y eficiencia en el empleado.

Existen autores como Juan Antonio Olivares que se refieren al Servicio Civil de Carrera como uno de los factores de la administración pública más relevantes de los últimos tiempos.¹³⁴

No es posible hablar de productividad en las organizaciones si éstas no contemplan planes de desarrollo de sus empleados que se basen en el mérito, y más aún si no se cuenta con un sistema de profesionalización que conozca que la capacitación no solamente se realiza en función del puesto si no que se entrelace a las posibilidades de crecimiento de los empleados, para que la dirección a través de su gerencia de personal conecte adecuadamente las potencialidades de cada individuo en el lugar adecuado y con los méritos correspondientes.

Definición.

El tema requiere el considerar la acepción misma de Servicio Civil de Carrera. "El Servicio Civil de Carrera, ha sido definido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como el "cuerpo apolítico, permanente, de funcionarios que forma la espina dorsal de una administración dada.

Los especialistas en la materia señalan que la importancia de contar actualmente con un Servicio Civil, radica en la necesidad de lograr "la permanencia de la acción administrativa, que permita la cohesión interna del Estado, suficiente para garantizar el progreso... y el grupo que asciende al poder ubique en los puestos públicos a quienes cumplen con la calificación suficiente para ocuparlos".¹³⁵

¹³⁴ Olivares Juan Antonio "Primeras Jornadas de Derecho Administrativo y Administración Pública." Universidad de Guanajuato Facultad de Derecho. Primera edición 1998 pp. 147

¹³⁵ "Boletín Técnico de Contabilidad Gubernamental". Página en la Internet www.shcp.gob.mx

El autor Miguel Duhalt Kraus, define El Servicio Público de Carrera como un conjunto de normas legales y de políticas y de procedimientos administrativos basados en las técnicas de Administración de Personal más conocida para manejar los Recursos Humanos de la Administración Pública.¹³⁶ Erika Doring Hermosillo define el servicio civil de carrera de acuerdo a lo establecido en el Diccionario de Política y Administración Pública y dice que “el servicio civil se aplica a todos los puestos que pueden considerarse eminentemente administrativos y consiste en el establecimiento de un sistema de reclutamiento y ascenso basado en la calificación de los méritos del individuo. Su principio fundamental es la idoneidad del candidato a ocupar el puesto, de acuerdo a los requisitos que previamente se trazaron como indispensables para cada unidad de trabajo en particular. Así define al servicio civil de carrera como el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales los servidores públicos pueden ingresar, permanecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la Administración pública proporcionando a su vez altos niveles de eficiencia y eficacia que redunden en el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales, como respuesta a las demandas públicas que el Estado recibe a través de su aparato administrativo.”¹³⁷

Considero deducir que un Servicio Civil de Carrera es aplicable a la forma de administrar al Factor Humano en la Administración Pública, constituyendo su parte medular en un los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, y retiro digno del empleado, y cuyas bases descansan en el mérito personal.

Elementos de un Sistema de Servicio Civil.

Se consideran elementos del Servicio Civil de Carrera los siguientes:

- *Rectoría.*

Se trata de un organismo colegiado responsable de su aplicación. La naturaleza y eficacia de este órgano rector debe ser la imparcialidad.

- *Marco Normativo.*

Se refiere a la jerarquía de los instrumentos jurídicos que rigen los sistemas de profesionalización. Se cuenta con leyes específicas y sus reglamentos. Se realizan esfuerzos de iniciativas de Ley para modificar los actuales lineamientos legales que rigen la administración de personal y que no son

¹³⁶ González García Guillermina “*Primeras Jornadas de Derecho Administrativo y Administración Pública.*” Universidad de Guanajuato Facultad de Derecho. Primera edición 1998 pp. 153.

¹³⁷ Doring Hermosillo Erika; “*La Profesionalización del Servidor Público*”. Art. Revista Prospectiva Pag. 23

propios de una aplicación de sistema de servicio civil de carrera, por lo que estas leyes actuales, quedan obsoletas si y solo si, se quisiera modificar la eficacia para responder a los actuales retos de la Administración Pública y la nueva generación de profesionales en estas Instituciones.

- *Integración.*

Se refiere a que el sistema de servicio civil de carrera y profesionalización, debe integrar al personal que cubra los requisitos profesionales a considerar y que no solo se presente a los que realizan funciones sustantivas o que se dirija a cierta jerarquía dentro de la Institución.

- *Mecanismos de ingreso.*

Se trata de conformar los lineamientos normativos emitidos por el órgano rector que regulen el ingreso al sistema de carrera.

- *Sistemas de ascenso y promoción.*

Se consolidan las trayectorias de carrera junto con el sistema de remuneraciones del servicio de carrera. Se proponen movimientos de personal en cuanto a funciones y retribuciones salariales verticales u horizontales, conformados previamente las líneas de carrera.

- *Capacitación y desarrollo.*

Esta etapa comprende la profesionalización del servicio civil de carrera y las oportunidades de realizar funciones distintas con mayor responsabilidad, entendiéndose por ello, que se han realizado cursos y estudios para poder ingresar a niveles jerárquicos superiores.

- *Evaluación del desempeño.*

La evaluación del desempeño juega un papel esencial en cualquier sistema de profesionalización y tiene dos propósitos: estimular una actuación sobresaliente, e identificar a los miembros cuya actuación no cubra los niveles mínimos requeridos.

- *Estímulos y recompensas.*

Los estímulos y recompensas para su eficaz funcionamiento deberán estar perfectamente diseñados contemplando la disponibilidad presupuestal a fin de cumplir con lo que se ofrezca en estos programas. Es también importante que las evaluaciones aplicadas al personal tengan

claridad, confiabilidad y validez en la medición de factores como productividad, actitudes, rendimientos, aptitudes etc.

- *Condiciones de retiro.*

Se subrayan las garantías de retiro digno para dar seguridad al empleado.¹³⁸

El servicio civil de carrera implica la necesaria profesionalización, la cual tendrá su expresión en la aplicación de esquemas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, ascenso y estímulos.¹³⁹

Es importante considerar que una administración de personal eficiente se complementa con el servicio civil de carrera y que arroja como resultado la disponibilidad de una técnica de personal dirigida a la productividad de la organización.

¹³⁸ *Idem.*

¹³⁹ *Idem* pp23

Capítulo IV

Consideraciones Previas para la Formulación del Modelo de Carrera Bancaria

"El caballo tiene una amplitud de visión que a nosotros nos falta. Aun cuando él se muestra hacia adelante, su atención está a los lados. Los investigadores de escenarios se enfrentan a sí mismos mirando al mundo como lo hacen los caballos, porque el nuevo conocimiento se desarrolla a los márgenes."

The Art of Long View Peter Schwartz

4.1 Tres premisas como marco de formulación del Modelo de Carrera Bancaria.

La formulación del Modelo de Carrera Bancaria comienza por desarrollar tres premisas que reflejan los puntos sustantivos del Modelo propuesto, las cuales tienen por objetivo, establecer un marco de supuestos que son considerados como principios esenciales para la Administración del Factor Humano en la Banca de Desarrollo.

Estas premisas permitirán explicar el alcance del Modelo de Carrera relacionado con la aplicación de los elementos básicos de actuación para la gestión del Factor Humano, los cuales son 1.- la interconexión de los objetivos Institucionales con los objetivos personales dentro de un ambiente laboral de actuación dirigido a mejorar los resultados, así como la visión funcionando dentro de un sistema de Administración del Factor Humano 2.- El establecimiento de una base de actuación para la Administración del Factor Humano conformada por principios rectores y que da como resultado la creación de una fuerte confianza en el desarrollo del Capital Intelectual 3.- la estimulación y ejercicio del mérito en el contexto de desarrollo del personal.

Esta propuesta sobre el punto de partida del Modelo de Carrera pretende dirigirse a resultados dentro de una línea de trabajo que se enfoque a la superación del personal y que con ello provoque el ejercicio de una Administración de Personal Estratégica.

Por otro lado, las premisas pretenden fundamentar la mística del Modelo de Carrera desde su diseño. Las bases de este diseño muestran la capacidad y certera puntería a la nueva forma de gestión del personal y a las nuevas realidades que exigen entrelazar vínculos de objetivos Personal-Institucional. En suma, estas premisas se traducen en *principios rectores* de las bases de trabajo necesarios a

considerar en la exitosa dirección de personal y que son modelos para involucrar los máximos niveles de participación de los empleados con las responsabilidades organizacionales. ***“La intención es pues, perfilar a la banca junto con todo su elemento Humano desde un punto de partida basado en un Modelo de Carrera que considere principios rectores de actuación desde su diseño.”***

Primera Premisa. Los Alcances de la Visión del Modelo de Carrera Bancaria.

La planeación de un Modelo de Carrera Bancaria, considera las mismas funciones que se desenvuelven dentro del manejo de un departamento de personal tradicional; sin embargo, este esquema de trabajo tradicional se diferencia del manejo del Factor Humano funcionando bajo un Modelo de Carrera por dos grandes rubros. El primer gran rubro y alcance del Modelo de Carrera, se caracteriza porque realiza la función de dirección de personal; esta dirección se ejecuta bajo el esquema de un sistema de planeación que tiene definidos objetivos y métodos de trabajo direccionados a recuperar eficacia laboral con base al desarrollo del personal profesional. El segundo rubro, posiciona al Capital Humano como Eje Central de mejora en el servicio en la Banca Nacional.

La Importancia de la Visión para la Administración del Factor Humano.

Las formas tradicionales de la Administración Bancaria basan sus actuaciones en la delimitación de una misión y sus objetivos, las cuales marcan la razón de ser y de existir de la Institución; sin embargo, este esquema de consideración queda incompleto cuando no son vistos los escenarios externos en los que se desenvuelve la Banca de Desarrollo. Su consideración permite marcar la directriz y tomar las mejores alternativas de actuación, para colocarse en las mejores posiciones dentro del contexto competitivo bancario (si se quiere ubicar a la Banca Nacional dentro de los agitados niveles de competencia en que se encuentra la Banca Comercial). Así, el Factor Humano, dirigido con precisión, es decir, el saber hacia donde llevarlo y como hacerlo (ejercicio de la visión) comienza a proporcionar los primeros matices del Modelo de Carrera Bancaria. Esta óptica o visión, sugiere que para la transformación de la Administración del Factor Humano en la Banca de Desarrollo es necesario integrar una nueva percepción del Capital Humano en estas organizaciones y por lo cual, se propone armar un Modelo de Carrera estratégico, donde se logren equilibrar los propósitos de la Banca y los propósitos de sus Empleados Profesionales.

Entender este equilibrio delicado proporciona elementos para la planeación de la Carrera Bancaria, que se traducen en nuevos principios de actuación para la gestión de Personal, principios dirigidos a ofrecer un mejor servicio y a concientizar la responsabilidad de las Instituciones. Este nuevo enfoque en la Administración de Personal, pretende insertar en el Factor Humano el principio de lealtad a través de su desarrollo y clarificar que no es posible mantener la actuación profesional sin considerar objetivos de desarrollo y que para alcanzarlos se requiere de marcar un compromiso extremo con el éxito de la Institución Bancaria. Esta nueva visión adaptada como Primera Premisa del diseño del Modelo de Carrera, corrobora que la Gerencia General de la Banca de Desarrollo a través de su Administración del Factor Humano, debe capitalizar fuertemente con esquemas de trabajo que puedan insertar con el equilibrio perfecto los objetivos de ambos lados y traducirlos en resultados.

La figura 39 pretende mostrar los alcances de la visión para iniciar y poder llegar a nuevas formas de Administración del Factor Humano. El segundo cuadro grafica el reto de entrelazar objetivos mediante el Modelo de Carrera.

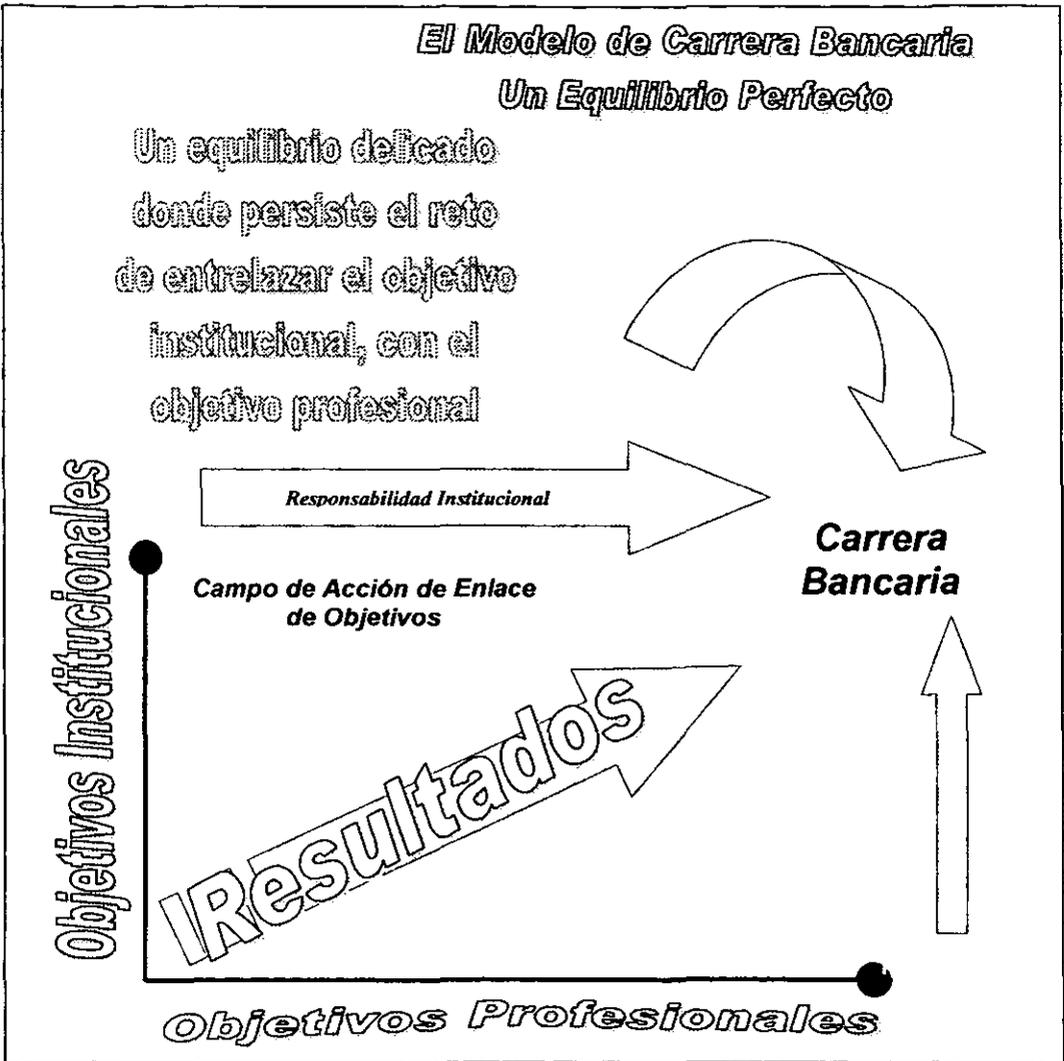
Figura 39

LA INTEGRACION DE LAS BASES DE PENSAMIENTO, VISION Y ACCION PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE CARRERA BANCARIA

INTENCION DEL MODELO	VISION	ACCION
Competitividad de los empleados	La competitividad de la Banca, ubicada en la Profesionalización del Factor Humano.	Integración de la educación a los Planes de Carrera
Nueva cultura y prácticas corporativas en la Banca	La función estratégica de la Banca, desde la administración del Factor Humano	Reorientación de la forma de gestión del Factor Humano, a través de Plan de Carrera
Inserción de los principios de Honestidad, Ética y Mérito, en el Capital Humano	La obtención de un Perfil Institucional y bases de actuación profesional, basados en principios rectores	Integración de estos valores, al reconocimiento y desarrollo del Factor Humano
Eficacia, Eficiencia y Alto Rendimiento en el Factor Humano	Institución Bancaria con presencia competitiva, en los rubros de excelencia en el servicio e innovación en el negocio bancario	Formulación de estándares del desempeño, funcionando en el Plan de Carrera
Participación	Obtención de resultados medibles en los programas institucionales y metas gerenciales, estimulando el trabajo en equipo y entrelazando la capacidad individual con la grupal	Formación de áreas de trabajo integrales, interactuando bajo un esquema de participación y desarrollo del empleado.
Nuevo perfil del Factor Humano dentro de la Banca	Implantar valores de aptitud y actitud, en los programas de profesionalización, e integrar la misión institucional, al desarrollo profesional.	Insertar valores de actuación, a cada uno de los puestos de carrera dentro de la Banca, así como a los planes de profesionalización.
RESULTADOS DE LA NUEVA ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO SUSTENTADO EN UN PLAN DE CARRERA		
♦ Empleo responsable y atractivo en la Banca de Desarrollo		
♦ Nueva Imagen del Servidor Público en la Banca		
♦ Fortalecimiento a la modernización de la Administración Pública		
MEDIOS DE OBTENCION: MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS		
♦ Selección acorde a las necesidades del puesto		
♦ Remuneración adecuada a la función del empleado		
♦ Promoción de los valores en la Banca de Desarrollo		
♦ Capacitación en función del desarrollo del Ejecutivo Bancario		
♦ Desarrollo en puestos de mayor responsabilidad		
♦ Ascenso y promoción en la escala jerárquica		
♦ Permanencia productiva y retención de los mejores empleados		

Fuente: Elaboración Propia con base en la tendencias de Gestión de Personal Público.

Figura 40



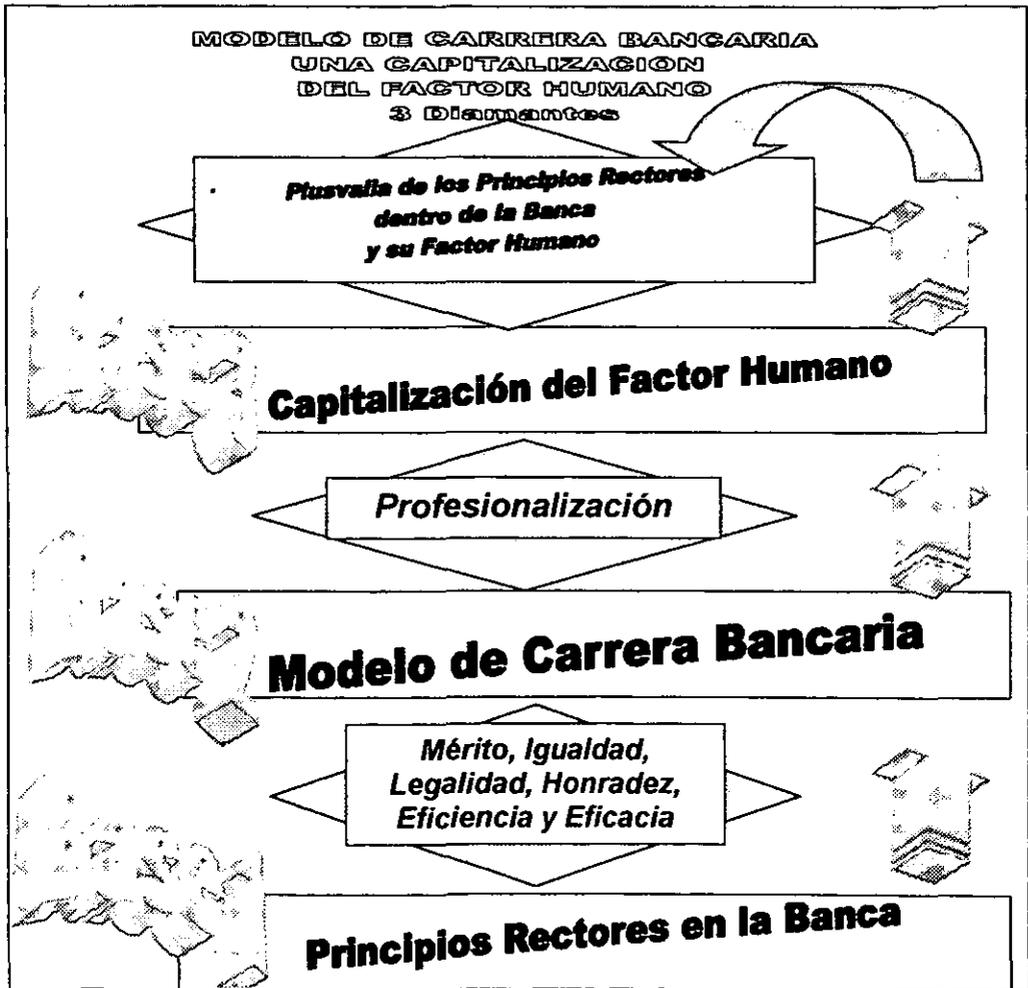
Fuente: Elaboración Propia con base en el punto de la obra "Por un Gobierno con Resultados"; Esteban Moctezuma y Andrés Roemer. Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1999.

"Todo rendimiento humano que se encuentre por encima de las expectativas esperadas se presenta entrelazado con la Humanización de las Instituciones a través de su modo estratégico de actuación (función de la administración de personal)"

Segunda Premisa. La Inserción de Principios Rectores en el Modelo de Carrera Bancaria.

La base fundamental del Modelo de Carrera Bancaria ostenta Principios Rectores para la Administración de los Profesionales Bancarios, no obstante, es consecuencia de estos mismos principios el nacimiento de un Modelo Tripartita que engloba beneficios recíprocos para toda la organización.

Figura 41



Fuente: Elaboración Propia con base en la necesidad de Capitalización del Factor Humano

El cuadro anterior muestra tres bases, cada una de las cuales, trabaja en dirección vertical logrando concretar un nuevo resultado (estrategia de trabajo) hasta conseguir una Capitalización del Factor Humano en la Banca de Desarrollo. Es un Modelo que busca desde su diseño la naturaleza misma de la satisfacción del Factor Humano en su entorno laboral y considera los elementos básicos de funcionamiento para una exitosa Administración del Personal.

Tercera Premisa. El Modelo de Carrera Bancaria es un Modelo de Carrera Abierto.

La Banca de Desarrollo se sitúa sobre un ámbito de cambios vertiginosos y de una actuación empresarial agitada y competitiva. Sus esquemas de trabajo deben responder exitosamente a la obtención de resultados y mejora en sus servicios bajo un entorno de índices de rotación de personal alto y un ambiente externo que considera la adopción de tecnologías y procedimientos nuevos; lo que representa una efectiva y constante profesionalización en sus empleados. Es por ello que el Modelo de Carrera Bancaria se diseña bajo los mismos niveles de exigencia en que se encuentra la Banca de Desarrollo. Es un Modelo de Carrera extremadamente competitivo y abierto diseñado para proveer a la Banca de Desarrollo de personal capacitado y motivado. Esto quiere decir que el Modelo propuesto, profesionaliza con la misma fuerza a sus integrantes al mismo tiempo y en la misma proporción con la que la Banca Nacional se perfila en su entorno operativo.

El Modelo de Carrera de se perfila como un instrumento de Administración del Factor Humano que funciona con características de competencia perfecta, relacionando los principios de mercado laboral privado. La competencia comienza en el momento de ingresar los puestos a la estructura de carrera. El criterio para ingresar estos puestos, es que cada una de estas unidades impersonales, que figuren dentro de la estructura de carrera, deben contener un perfil que requiera un nivel profesional o con especialidad, conformando un ámbito de trabajo con proyecciones de crecimiento equitativos desde el inicio. Este marco de gestión figura con similitud al funcionamiento de las universidades, donde es el mérito, quien determina la diferencia de posiciones.

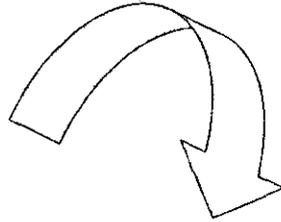
Cabe mencionar que este Modelo de Carrera abierto, debe vincularse con los objetivos de la Institución Bancaria; es como direccionar el esfuerzo del mérito hacia objetivos claros y concisos, para que se puedan otorgar ascensos y promociones en función de resultados alcanzados.

El Modelo integra indicadores de rotación, cuya función es señalar el momento indicado para ocupar un puesto de carrera, si, y solo si, se completan los requerimientos de competencia.

Figura 42

El Modelo de Carrera Bancaria Un Sistema de Carrera Abierto

La naturaleza del sistema
presenta la creación
de un perfil de empleado
competitivo



Sistema Abierto

Entrada:

Estrictamente al inicio de la carrera, destaca el potencial de crecimiento.

Desarrollo:

Extensa Formación de Trabajo, búsqueda y patrocinio con empleados de alto potencial.

Elaboración de Trayectorias de carrera

Escasa Competencia Bastante Competencia

Fuente: Elaboración propia, con base en la obra de Milkovich y Bodreau. "Dirección y Administración de Recursos Humanos" Sexta Edición pp. 345 (Adaptado de Jeffrey A. Sonnenfeld y Maury A. Peiperl, "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems").

4.2 Los Subsistemas del Sistema de Carrera Bancaria.

Las funciones que competen al área de Personal se integran con los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, comunicación, incentivos y reconocimientos y plan de carrera. Estas funciones se coordinan unas con otras y entrelazan metas y objetivos para obtener el objetivo de la función de personal. La unión de estas actividades, así como de cada uno de los procesos que se ejecutan para el logro de cada función, integran subsistemas interactuando para un sistema macro entendiendo por ello, la interrelación de varios componentes para lograr un fin en común. La conformación del Modelo de Carrera Bancaria, se percibe de manera similar.

Para provocar un cambio en las bases de manejo de personal en la Banca de Desarrollo, se ha venido proponiendo una gestión de personal basada en la implementación de un Modelo de Carrera. Invariablemente este tipo de gestión se propone percibirla como un Sistema que a su vez interactúa con Subsistemas que ofrecen un resultado en común. Esta percepción y forma de trabajo llevan su lógica funcional en la delimitación de tareas para cada subsistema, perfilados a desarrollar y ejercer las actividades de carrera, así como la conformación de entornos de preparación para el área de personal.

El desarrollo y ejercicio de las funciones del Modelo y su implementación a la Administración del Factor Humano actual, se apoyará mediante un enfoque de sistemas por lo cual, la propuesta manejará un esquema de trabajo tanto en la fase de implementación como en sus actividades de desarrollo.

Los subsistemas están ligados con el *Know How* del Sistema de Carrera. Este modo de desarrollo e implementación del Modelo de Carrera (representadas por subsistemas) es compatible con las funciones del área de personal así, cada subsistema concentra una parte de la operatividad para gestionar el Factor Humano con un Sistema de Carrera. El Modelo solicita que perciba en su totalidad como un macrosistema que requiere complementarse de subsistemas para funcionar acorde con su objetivo por el cual fue diseñado.

La representación del Modelo de Carrera Bancaria en términos de Sistemas, propone utilizar las mismas etapas del nacimiento de un sistema. Estas etapas comprenden el análisis, diseño e implementación. En términos generales en la etapa de análisis se presentan estudios de requerimientos del sistema, en la etapa de diseño, se complementan los requerimientos con las nuevas propuestas y mapeo del funcionamiento del sistema y finalmente en la etapa de implementación se elaboran prototipos de funcionamiento y se realizan esquemas de trabajo previos a su funcionamiento real.

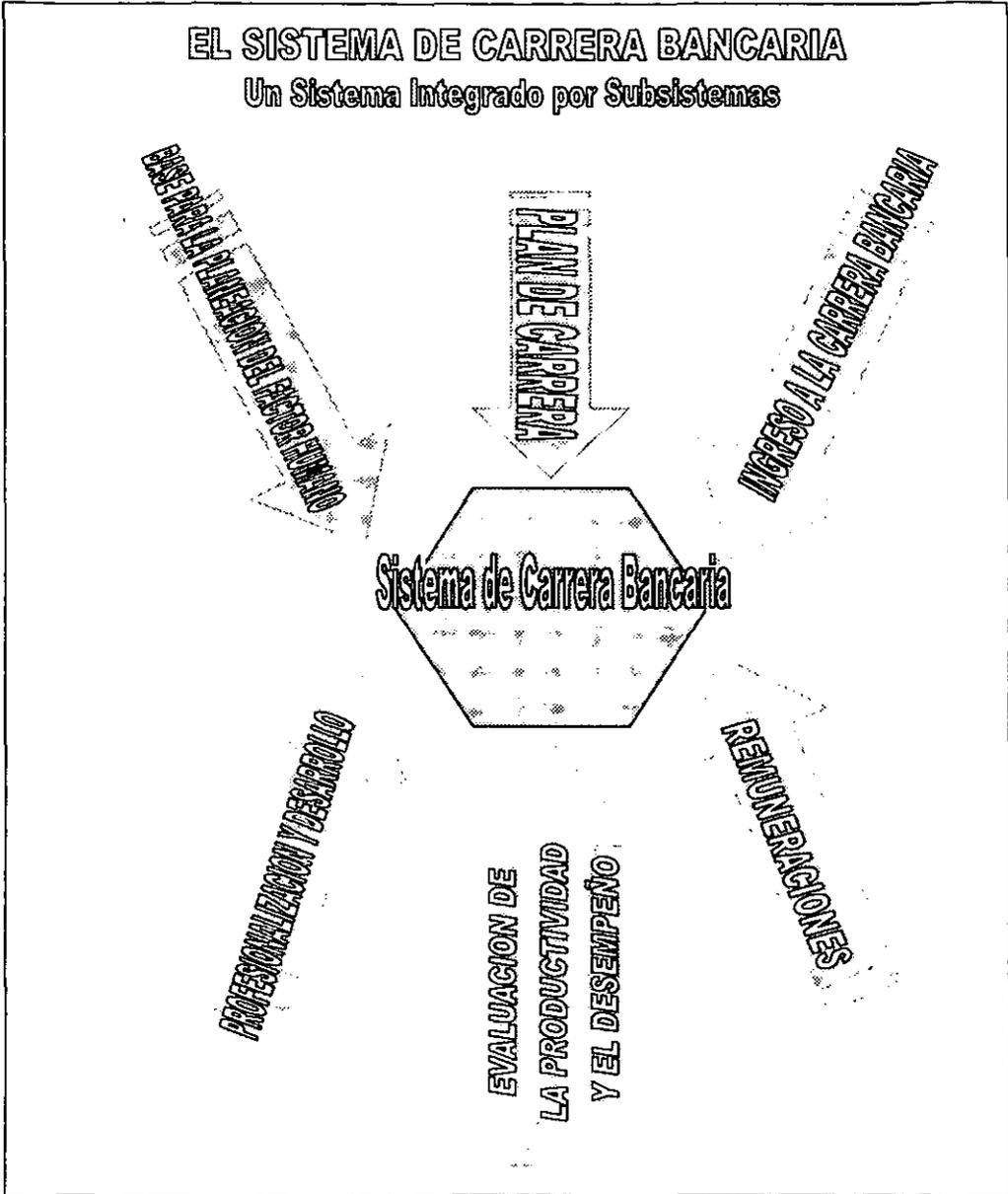
Un Know How Como Otros.

“Un automóvil que se puede ver en un aparador listo para su venta, se concibe dentro de las siguientes etapas que marcan sus fases evolutivas, que van desde su inicio y hasta su realidad.”

1. Idea o Concepción, 2. Boseto o Papel, 3. Modelo en Arcilla, 4. Automovil a Escala, 5. Prototipo de Exhibición, 6. Línea de Ensamblaje, y 7. su Comercialización. Considerando que sólo los mejores modelos, pasan de una etapa a la otra.

Los subsistemas que funcionarían dentro del Sistema de Carrera Bancaria, se definen en el siguiente cuadro.

Figura 43



Fuente : Elaboración propia con base en la obra "Cómo servir mejor a los ciudadanos" del INAP, México 1999.

El Subsistema Base para la Planeación del Factor Humano.

La base sobre la cual se implementa un Sistema de Carrera Bancaria contempla una estructura sana; es decir, la existencia de plena congruencia entre plaza, puesto y función. Esta situación propicia un comienzo equilibrado del Sistema de Carrera con la finalidad de principiar con los valores de equidad y responsabilidad Institucional.

El Programa de Regularización Organizacional

Un par de tareas claves que se le han encomendado a los departamentos de personal en la Banca de Desarrollo es el control de sus recursos y la estrategia de organización para satisfacer las necesidades de su sector de atención. Es importante que se administren eficazmente los servicios personales y sus recursos, entendiendo por recursos el número de plazas disponibles para operar, su tabulador salarial y programación presupuestal. La eficacia de esta función de organización, busca que los recursos se traduzcan en grandes fortalezas administrativas a través de niveles organizacionales eficientes, perfectamente definidos y estratégicos para elevar el servicio en todas las áreas. Una tarea de esta naturaleza, requiere de un Plan de Trabajo de Regularización que se concentre en la adecuación a los elementos orgánico-estructurales.

El objetivo de este plan de trabajo será fundamentalmente obtener *congruencia en la estructura orgánica actual*, en los rubros de plaza, puesto, función, nivel salarial y niveles de responsabilidad, para que el Factor Humano, el Puesto (con sus características) y las objetivos Institucionales se encuentren perfectamente equilibrados y poder establecer un punto de partida confiable para la estructura de carrera. El Plan de Trabajo propuesto que bien pudiéramos llamar "*Programa de Regularización Organizacional*", ocupará técnicas administrativas como las siguientes:

Figura 44

<i>Tarea Administrativa</i>
◆ Análisis de Puestos.
◆ Descripción de Funciones.
◆ Valuación de Puestos.
◆ Inventarios de Factor Humano.
◆ Elaboración de Tablas de Reemplazo.

Fuente: Elaboración propia con base en una etapa del proceso denominado medios de implantación de Profesionalización de los Servidores Públicos, locales en México. Tomol. INAP. México 2000

En la Banca de Desarrollo existen numerosos puestos y muy variados, algunos muy especializados; partiendo de ello se hace necesaria la identificación específica de cada uno de los puestos, su objetivo principal, su lugar funcional dentro de la estructura orgánica y su acertado tramo de control

Un análisis y una cuadratura (un reflejo de equilibrio y organización) aplicados a la estructura orgánica y ocupacional, es una de las bondades que ofrece un Plan de Trabajo de Regularización Organizacional, lo cual establece los pilares de la estructura de carrera.

Es importante señalar que uno de los factores a considerar dentro del subsistema de planeación del Factor Humano, es la relación que tiene con la etapa de transición a la implementación del sistema; ello quiere decir, que se deberán efectuar acciones dirigidas a preparar a la Institución, (Plan de Regularización) con una estructura orgánica actual congruente y funcional.

Inventarios de Factor Humano, Rejillas Gerenciales y Tablas de Reemplazo.

Los Inventarios de Factor Humano inician las actividades de desarrollo acorde con la carrera individual. (Anexo 1)

La técnica de obtención de información estructurada y evaluada que refleje el potencial del Factor Humano referente a sus habilidades, desempeño y preparación académica, la integra un Inventario de Factor Humano. Ello permite identificar en los empleados los potenciales actuales y las necesidades futuras en los rubros de conocimientos, habilidades, experiencia, capacitación y nivel de responsabilidad entre otros. Su papel dentro del Sistema de Carrera Bancaria, consiste en servir como técnica de obtención, estructuración y fuente de información, que permitirá realizar funciones de evaluación y toma de decisiones.

Los Inventarios de Factor Humano pueden contener información referente al perfil que ha venido construyendo el empleado en su vida laboral. Esta información puede reflejar la inclinación por alguna rama de especialidad y su utilización conformaría un parámetro más de evaluación y de criterios de decisión para comenzar el desarrollo del empleado.

Otra de las herramientas administrativas para apoyar las actividades de proyección del desarrollo del Factor Humano las conforman las Rejillas Gerenciales. La Rejilla de Carrera Gerencial puntualiza las posiciones de gerencia, e incluye títulos específicos de puestos. Se puede optar por el uso de una hoja anexa que contenga descripciones de los puestos de la rejilla (Anexo 1.1)¹⁴⁰.

Las Tablas de Reemplazo.

La planificación del reemplazo es una de las funciones que realizan los altos directivos para cubrir la insuficiencia en los puestos clave de la Institución. (Plan de sucesión) Esta actividad se dirige a identificar los puntos débiles y los puntos fuertes del personal inmediato inferior al puesto a relevar (mando medio o superior), para determinar de dos a tres sustitutos. Se propone que su uso dentro del Sistema de Carrera sea el siguiente:

- ◆ Se aplique a los puestos de mandos medios y superiores.
- ◆ Se considere solo como herramienta de apoyo administrativo.
- ◆ No se limite a encasillar a los aspirantes a un solo puesto.
- ◆ Se utilice como DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) con base a su desarrollo personal.
- ◆ Se utilice como herramienta de apoyo administrativo en los casos de rotación de personal.

Las tablas de reemplazo consideradas como una radiografía del potencial con capacidades directivas, se inserta dentro del Modelo de Carrera Bancaria para obtener un instrumento de planeación acorde con el Sistema de Carrera.

El Subsistema de Plan de Carrera.

El objetivo del Subsistema de Plan de Carrera se dirige a crear una estructura de puestos llamada Estructura de Carrera, cuyos antecedentes se encuentran dentro de las funciones que desempeña el Subsistema Base. (primer subsistema del Sistema de Carrera) La Estructura de Carrera está conformada por los puestos y sus perfiles de ocupación que participarán en Modelo, así como las trayectorias de ascenso o cualquier otro movimiento de personal. Los puntos centrales a definir en este subsistema son:

¹⁴⁰ Dessler Gary "Administración de Personal" Editorial Prentice Hall Sexta Edición México 1994 pp. 385

- ❖ Identificación de las Vertientes Funcionales de Carrera o áreas de negocios.
- ❖ Familia de Puestos o Puestos Tipo.(o rama de Puestos)
- ❖ Líneas de Carrera, Rutas de Carrera o Trayectorias de Carrera.

Identificación de las Vertientes Funcionales (o áreas de negocios)

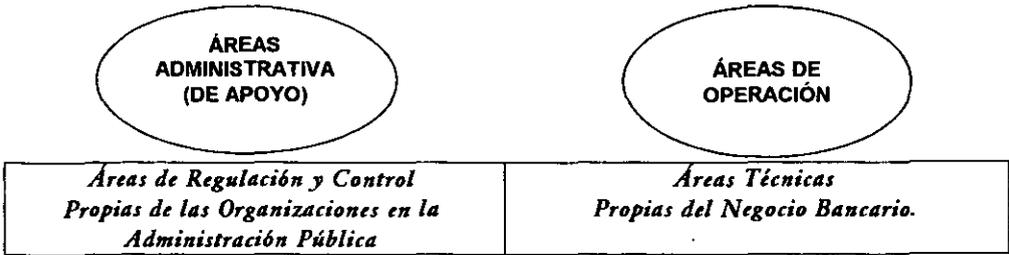
Partiendo de la base, la cual señala que las funciones son diferentes por puesto y a su vez por nivel jerárquico y cada área de acuerdo a la naturaleza de su función y finalidad es diferente, dentro de una misma estructura se pueden identificar “áreas de negocios”. Las áreas de negocios en términos orgánico-estructurales se consideran como aquellas áreas con funciones técnicas o de especialidad en una estructura (áreas sustantivas del negocio Bancario) o en otros términos, las áreas medulares propias de la operación bancaria. Estas áreas marcarán una diferenciación en la conformación del Modelo de Carrera dentro de las Instituciones Bancarias. Cada área de negocios será equivalente a una vertiente de carrera la cual, agrupará a los diferentes puestos de carrera por la naturaleza de sus funciones.

Las vertientes de carrera funcionan con puestos agrupados de acuerdo a la naturaleza de sus funciones las cuales pueden ser técnicas o administrativas. Otro criterio de agrupación lo constituye el campo de aplicación relacionado con su carrera profesional. (especialidad de sus funciones)

Como podemos observar la terminología de áreas de negocios se ha utilizado para poder aclarar cual es la naturaleza de las funciones en la estructura de la Banca de Desarrollo, y resaltar la importancia de la división de funciones por grupos de especialidad en una Estructura de Carrera. Esta diferenciación es importante para definir los caminos por los que transitarán los profesionales que participen en la Carrera Bancaria y que proporcione una trayectoria de actuación profesional basada en sus Habilidades, Aspiraciones y Perfil Profesional.

La propuesta del Modelo de Carrera Bancaria considera dos vertientes, cada una de las cuales, existe en función de su especialidad y lógica funcional, de esta forma nacen dos grupos de trabajo en las Instituciones de Banca y Crédito. El siguiente cuadro sugiere dicho esquema de vertientes:

Figura 45



Fuente: Elaboración Propia con base en Los Lineamientos Generales de Carrera Magisterial. México 1998.

El Modelo de Carrera al identificar las vertientes de acuerdo a la especialidad y funciones de cada una de las áreas, divide las áreas sustantivas o propias de operación del negocio bancario de las áreas de apoyo ó administrativas. Esta esquema de definición regulará los métodos de evaluación del desempeño, así como los factores a considerar en el mismo. La definición de las vertientes creará dos campos de actuación y desempeño profesional en la banca. Por un lado, los que transitarán por la vertiente operativa y los que transitarán por la vertiente administrativa. De esta forma las habilidades del personal se desarrollarán en el campo de acción indicado.

La Familia de Puestos o Puestos Tipo.

La integración de la Estructura de Carrera Bancaria se basa en la agrupación de puestos tipo. (también llamados familia de puestos o rama de puestos) Estas unidades impersonales de trabajo marcarán las trayectorias o caminos (a través de la ocupación de puestos) por las cuales transitará el empleado bancario. La base para elaborar dichos caminos es agrupar a los puestos de carrera en función del perfil del puesto y ordenarlos jerárquicamente por niveles organizacionales creando ramas de puestos y trayectoria de ascensos. Las ramas de puestos deben agruparse de acuerdo a la especialidad e identificar los niveles organizacionales de cada puesto. (servirán para instrumentar la cadena de puestos)

Los perfiles típicos y las principales funciones que se presentan dentro de la Banca de Desarrollo son importantes para crear las ramas de puestos que para tal efecto se propone usar matrices (Anexo 2-3) que sirven como herramienta de apoyo. Estas matrices, definen todas las agrupaciones de puestos por especialidad y funciones que se pueden presentar dentro del ámbito profesional Bancario, para dar inicio a la conformación de las ramas de puestos. El inicio y final dentro de las ramas de puestos se dará al decidir que categorías se incluirán en la cadena de puestos del sistema de carrera bancaria

con la finalidad de proporcionar un movimiento de nivel organizacional y salarial a las trayectorias durante el camino a recorrer.

Las Rutas de Carrera.

Una ruta de carrera como se mencionó en el capítulo II, es una línea de movimiento flexible a través de la cual un empleado puede moverse durante su empleo en una empresa al seguir una trayectoria establecida para su carrera. Invariablemente ello requiere de la ayuda de la empresa (Función de Dirección de Carrera) por lo que es necesario el contar con rutas de carrera para integrar trayectorias laborales con perfiles de profesión que requiera la Banca de Desarrollo. Los tipos de rutas que se pueden considerar en el Modelo de Carrera Bancaria son los siguientes:

Figura 46

◆ Ruta Tradicional (movimiento vertical)
◆ Ruta en Red (movimiento vertical y horizontal)
◆ Ruta Lateral (movimiento lateral)
◆ Ruta Dual (traslado a puestos con aspiraciones técnicas)
◆ Modelo Cónico de Schein Circular y Vertical (ver capítulo 2)

Fuente de elaboración propia. *Nota: Este cuadro No es determinante, sugiere cuadros de movimientos de personal con base a modelos ya establecidos. Se puede seleccionar más de un tipo de movimiento en función de la cadena de categorías que trabajen dentro del Modelo de Carrera. Su utilidad conlleva a la formulación de estructuras de ascensos.*

La condición para diseñar las Rutas de Carrera Bancaria requiere de la obtención completa sobre los perfiles que existen dentro de la organización (se utiliza la ayuda de las descripciones de puestos) y los techos de los puestos (catálogo de puestos con perfil genérico y nivel organizacional) para entonces contar con los elementos de diseño de trayectorias. Cada perfil profesional debe ser planeado dentro de su correcta ruta de carrera de modo que a manera gráfica (elaborar diseño en papel) se pueda visualizar el camino a transitar de cada perfil profesional y relacionarlo con el Tipo de movimiento(s) de personal que funcionará en el Sistema de Carrera. Este subsistema funciona como la columna vertebral del Modelo de Carrera Bancaria. Las Rutas de carrera se acompañan de la cadena de puestos que corresponde a las categorías o niveles que participarán en el sistema de carrera.

El Subsistema de Ingreso a la Carrera.

El subsistema de Ingreso se dirige a preparar la antelación de requisitos para incorporar a los trabajadores al Modelo de Carrera. (Sistema de Administración del Factor Humano) Esta labor permitirá desarrollar políticas de ingreso al Plan de Carrera Bancario para que se cumplan desde su inicio las bases rectoras (La Capacidad, el Mérito, la Perseverancia y la Igualdad) del Modelo.

Este subsistema engloba la normatividad y políticas de Ingreso del Sistema de Carrera, así como la aplicación de procedimientos de Ingreso y la formulación de mecanismos de selección de candidatos para el ingreso a un puesto de carrera, que garantice la satisfacción de los requisitos de ocupación contenidos en los perfiles de puesto.

Si bien es cierto, que en el presente trabajo se proponen algunas consideraciones para el ingreso a la ocupación de un puesto de carrera, su completa integración requiere de un análisis profundo que permita identificar las necesidades mínimas competitivas de todos los puestos de la carrera y de todos los perfiles de las especialidades que se manejen en la Banca de Desarrollo, con la finalidad de obtener los comunes denominadores y estandarizar el ingreso bajo condiciones competitivas.

Algunas Consideraciones para el Ingreso a la Carrera.

- ♦ La mesa de entrada y aceptación de registro se puede definir como permitido para aquellos empleados que dentro de su categoría salarial, cuenten con un nivel de estudios equivalente al profesional.

La Igualdad.

- ♦ Se sugiere armar un esquema de políticas de reclutamiento que permitan ejercer la igualdad de oportunidades y el desarrollo de los empleados mediante el reclutamiento interno como política preferente. Esta actividad se traduce en ocupación de vacantes a los puestos de carrera para aquellos aspirantes (personal interno) que cuenten con los requerimientos solicitados por los estándares de promoción y para lo cual se puede recurrir al método de convocatorias abiertas. Es importante mencionar que no se excluye el reclutamiento externo.

La Capacidad, Perseverancia y Mérito Aplicados.

- ◆ El puesto con movimiento de promoción se sugiere sea supeditado en mayor grado a la trayectoria profesional.
- ◆ Los esquemas de evaluación se podrán diseñar bajo estrictos esquemas del desempeño y superación personal.
- ◆ Las evaluaciones reflejarán preferentemente resultados reales, evaluados por un órgano colegiado constituido por las altas autoridades bajo un modelo de Colegiado.
- ◆ Se considera este subsistema como medular para la formación del prototipo del perfil del Funcionario Bancario, cuya misión es servir con grandes niveles de actitud y aptitud.

Otra de las funciones que concentra el Subsistema de Ingreso, es la referente a la inserción del mercado laboral externo en el funcionamiento de la Administración del Factor Humano bajo un esquema de Carrera. El Modelo considera al mercado laboral externo como una valiosa fuente de recursos laborales, toda vez que el inventario de personal actualizado no cuente con el perfil requerido. Para ello se sugiere que dentro de la función de reclutamiento se considere el uso de convocatorias abiertas dirigida a la participación externa, para el ingreso a un puesto de carrera.

El Subsistema de Desarrollo y Profesionalización.

Uno de los retos que se propone alcanzar el Modelo de Carrera Bancaria es la profesionalización del empleado; es decir, su especialización en el ejercicio del servicio bancario conforme a sus tareas sustantivas y administrativas.

La profesionalización se dirige a ofrecer al empleado esquemas de capacitación personalizados, que lo preparen para concursar en la ocupación de puestos de mayor responsabilidad, jerarquía e ingresos. La profesionalización y el desarrollo formulan al empleado bancario un plan de vida y desarrollo, como apoyo a la superación personal y al retiro digno del servicio, a través de la formulación de programas de capacitación por puesto o familia de puestos afines, para la especialización y superación profesional. Esta Profesionalización se diseña con base a modelos de capacitación propios del sector bancario, (estudiar modelos de capacitación bancaria) sin embargo, se consideran los siguientes puntos de partida.

- Los perfiles Profesionales e Institucionales del empleado bancario, basados en Honestidad, Capacidad de Servicio y Conocimiento del Negocio Bancario.
- Los tipos de capacitación en los puestos de operación y administración en la estructura de Carrera.
- Programas de capacitación con base a los métodos, procedimientos y herramientas tecnológicas.

La capacitación funciona relacionando los planes de carrera personalizados y programas individualizados de capacitación acordes con el perfil, necesidades, capacidades, aspiraciones y potencial específicos de cada empleado de carrera.

Figura 47

<i>Acciones de Profesionalización</i>
◆ Formación en especialidades o conocimientos profesionales.
◆ Adiestramiento en el empleo de herramientas o instrumentos técnicos.
◆ Actualización tecnológica y sistemas informáticos.
◆ Desarrollo de Habilidades Directivas y Gerenciales en la Banca.
◆ Marco legal y Normativo Bancario.

Fuente: "Como Servir mejor a los Ciudadanos" INAP 1999Capítulo VII.

Un Programa de Profesionalización y Desarrollo.

Un programa de Profesionalización y Desarrollo se puede definir como la estimación de necesidades de instrucción, conocimientos, actualización y desarrollo de los empleados que ocupen un puesto de carrera.

Se recomienda armar un programa de Profesionalización y Desarrollo relacionado al perfil buscado para los empleados bancarios, que cumpla a su vez con los requerimientos de las autoridades bancarias. Ello se deberá basar en las necesidades de capacitación que requieren los puestos de carrera e involucrar la preparación para el desarrollo de los empleados participantes. La Identificación o detección de Necesidades de Capacitación en el Programa de Profesionalización y Desarrollo, se aplicará tomando como fuente los siguientes instrumentos administrativos: *los*

Inventarios de Personal, (actualizados) las evaluaciones del desempeño en el puesto, las descripciones de puestos, los objetivos gerenciales y los programas de desarrollo. (tablas de reemplazo o rutas de carrera)

El programa puede considerar la siguiente tabla de actividades elaborada por el maestro Rivas Tovar, para planear las actividades de desarrollo en la Carrera Bancaria.

Figura 48

Líneas de Acción para la Planeación de las Actividades de Desarrollo.

▪ Definición de las necesidades del negocio	Identificación de las necesidades de capital intelectual a corto y largo plazo
▪ Aplicación del Desarrollo	Evaluación del Desempeño y medición de la productividad (ex post facto)
▪ Planificación de Factor Humano por grupo de habilidades	Análisis de habilidades existentes VS Análisis de necesidades necesarias
▪ Determinación de brechas existentes	Definición de planes de desarrollo en tres tiempos. Rotación, Traslado, Formación.
▪ Formalización de los planes de desarrollo individualizados	Captura de los planes de carrera en medios magnéticos
▪ Planificación General del desarrollo humano	Indicadores de rotación personal por tipo de puesto
▪ Potenciar y orientar el desarrollo de las habilidades y capacidades humanas, organizacionales y técnicas, mediante el logro de la productividad total.	Cultura de desarrollo

Fuente: Rivas Tovar José Antonio "Gestión Integral de Recursos Humanos". Ediciones de Taller abierto Sociedad Cooperativa de Productos S.C.L. Primera Edición en español 1999.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen con los puntos a considerar en la profesionalización y Desarrollo del empleado.

Figura 49

○ Planes de formación por puesto y familia de puestos.
○ Análisis de las carreras individuales.
○ Desarrollo de habilidades y conocimientos técnicos.
○ Adiestramiento.
○ Plan de carrera personalizado acorde con el perfil, capacitación y aspiraciones.
○ Desarrollo para ocupar puestos de mayor responsabilidad y siguiendo trayectorias de ascenso.
○ Especialización y actualización en el puesto.
○ Desarrollo integral de todas las potencialidades del trabajador.
○ Planes de negocio de la Banca.
○ Programas basados en planes de carrera y vida vinculados a los métodos de evaluación del desempeño.
○ Planeación del inventario de Factor Humano.
○ Indicadores de rotación en el puesto justamente cuando la educación haya concluido.
○ Desarrollo continuo.
○ Incremento del nivel de escolaridad.
○ Planes de formación y desarrollo individualizados

Fuente: Elaboración Propia con base en la obra "Cómo Servir mejor a los ciudadanos". INAP. México 1999.

En suma, el subsistema de capacitación y desarrollo es para el Sistema de Carrera lo que para el cuerpo humano es su funcionamiento de bombeo (o proveedor) de sangre. Este subsistema arma estrategias de capacitación basadas en el desarrollo del empleado de carrera, con la finalidad de que se provoquen movimientos verticales y que cuando el indicador de rotación de movimiento indique, el empleado ya se encuentre plenamente capacitado y profesionalizado.

El Subsistema de Remuneraciones.

Este subsistema pretende vincular el principio de la contribución individual a través del rendimiento y la retribución; es decir, la retribución será directamente proporcional al grado de cumplimiento de los sistemas de evaluación y desempeño. Al respecto, es importante establecer un sistema preciso de evaluación y desempeño, y un plan efectivo de aumentos por méritos, que garanticen que el desempeño será medido con precisión, acompañado de una estrategia efectiva de comunicación.

En el Sistema de Carrera Bancaria, la retribución es el incentivo eficiente para el logro de las metas Institucionales, para delimitar de manera muy clara que el Sistema de Carrera se aplica equitativamente; es decir, para que exista la percepción de que los insumos (que comprenden factores tales como la edad, estudios, capacidad, antigüedad y esfuerzo realizado) deben relacionarse con el producto (las recompensas).¹⁴¹

Ante este contexto el Sistema de Carrera, permite fortalecer el vínculo que existe entre el desarrollo y su necesario reconocimiento mediante una retribución.

Es importante integrar una estructura de salarios que considere aspectos tales como:

- ❖ Otorgamiento de remuneraciones equitativas, acordes con el puesto de carrera.
- ❖ Establecimiento de posibles ascensos salariales en el mismo puesto de acuerdo con su desempeño y méritos reconocidos.
- ❖ Asignación de salarios acordes con la responsabilidad del puesto.
- ❖ Planes de estímulos, dentro del marco de la Ley correspondiente.

¹⁴¹ Schuster E. Frederick *"Informe Schuster Ambiente de Trabajo y Productividad"* Versión Española: Ricardo Calvet Pérez. Primera Edición 1989. Editorial Limusa Noriega

El Subsistema de Evaluación del desempeño.

La característica principal del subsistema de evaluación del desempeño radica en que será el subsistema estratégico para que el Modelo de Carrera cumpla con el objetivo de funcionar con una gestión de Factor Humano dirigida a resultados. No olvidemos que la finalidad del Sistema de Carrera se dirige a lograr objetivos y resultados Institucionales, así como alcanzar las metas gerenciales, mediante su eje rector llamado Factor Humano.

La medición del desempeño debe adoptar mecanismos que se apeguen a los valores Institucionales de la Banca, (en el pleno ejercicio de los principios rectores del Modelo de Carrera Bancaria). De igual forma se orientará a la verificación del cumplimiento de funciones objetivos y metas. Este tipo de evaluación trabajando para un Sistema de Carrera, funciona como enlace de los objetivos y metas descritos en el puesto y los Objetivos Institucionales.

Los criterios de evaluación a utilizar pueden ir desde una evaluación individual, hasta una evaluación grupal del desempeño; considerar para el nivel directivo una evaluación basada en parámetros de Planeación estratégica y para el nivel operativo criterios de productividad y acciones de mejora; buscando en ambos casos la creación de áreas productivas.

Instituir mecanismos de medición y evaluación de la productividad y el desempeño, reafirma la equidad de oportunidades que el Modelo de Carrera ofrece, considerando que el sistema trabaja con un esquema de competencia abierta; es decir, en el ejercicio de una administración del Factor Humano sustentado con un sistema meritocrático.

Los factores a evaluar se podrán visualizar en el capítulo V en el apartado denominado "*Arquitectura del Modelo de Carrera Bancaria*" diseñado para la Institución que se presenta en el caso práctico; en él, podremos observar que existe una diferenciación entre las evaluaciones del desempeño que aplican en cada una de las vertientes de carrera que funcionan en el Modelo debido a la naturaleza de sus funciones y actividades especializadas. Sin embargo, es de considerar que las Instituciones de Banca y Crédito, consideradas como entidades administrativas del gobierno, en cualquiera de sus áreas de funcionamiento, se dirigen a la prestación de servicios bancarios, lo que posiciona como parte medular evaluatoria los criterios de excelencia en el servicio.

4.3 La Comunicación y Orientación como Dirección del Modelo de Carrera.

Se entenderá por Dirección de la Carrera Bancaria, al proceso mediante el cual las Instituciones Bancarias seleccionan, estiman, asignan y desarrollan a los empleados con el fin de proporcionar un grupo de personas calificadas que satisfagan las necesidades futuras.¹⁴² Estos procesos aplicados para el Modelo de Carrera Bancaria, se comentan en la fase denominada "Subsistemas de Ingresos"; sin embargo, el proceso para el desarrollo del empleado entre otros esfuerzos, se apoya mediante la adjudicación de las responsabilidades que adquieren las Instituciones Bancarias, en materia de comunicación y orientación; por lo que el Modelo de Carrera Bancaria, propone y considera las siguientes propuestas de trabajo como proceso de la Dirección de la Carrera Bancaria.

Figura 50
Actividades de apoyo a la Dirección de la Carrera Bancaria.

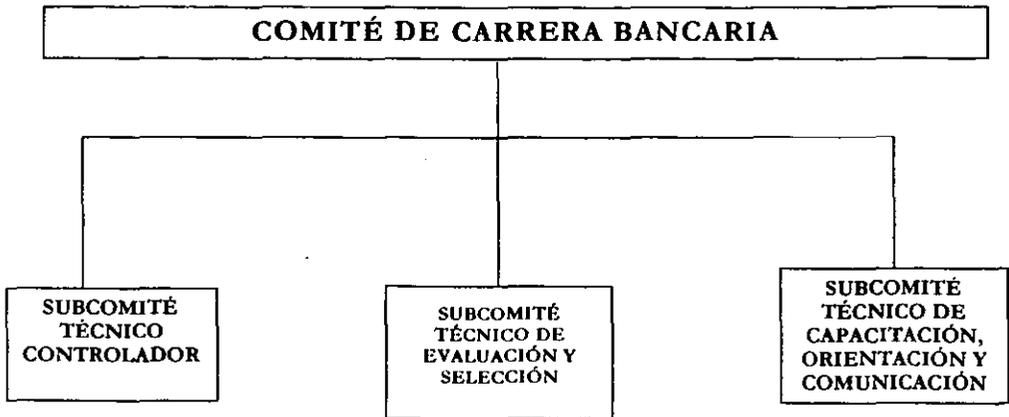
Estrategia de Dirección del Modelo de Carrera Bancaria <i>Lograda por Actividades de Orientación</i>	Estrategia de Dirección del Modelo de Carrera Bancaria <i>Lograda por Actividades de Comunicación</i>
Realización de talleres y conferencias para dar a conocer los programas de trabajo del Banco y sus metas, en relación con la búsqueda de obtención de puntaje para el sistema de evaluación del desempeño del Modelo de Carrera Bancaria	Utilización de Boletines Internos
La creación de consejeros de carrera para orientar a los participantes de la carrera (el consejero de carrera es un evaluador, un superior cuya función es asesorar a los subordinados)	Mensajes, Saludos y reflexiones de los miembros del Colegiado para estimular el apoyo al sistema de carrera
La creación de la semana del empleado de carrera, donde se podrían conseguir evaluaciones adicionales a través de trabajos pro-positivos que busquen la aplicación de mejoras reales en los resultados del Banco.	Video mensual de oportunidades y estadísticas
La inserción de certificaciones educativas que ermita el colegiado por la aplicación real de los cursos obtenidos, mediante un sistema de seguimiento de capacitación.	Pizarrones de Mensajes
El establecimiento de Centros Internos de Colocación como asesores en la Orientación y comunicación de la Carrera	
El establecimiento de Assesment Center con la participación de psicólogos y directivos en talleres para orientar los actividades de carrera.	

Fuente: Elaboración propia con base a fuentes bibliográficas de Manejo de Recursos Humanos en la IP.

¹⁴² Concepto tomado de Milkovich George T y Boudreau John W. "Dirección y Administración de Recursos Humanos" Editorial Addison Wesley Iberoamericana 1994 pp. 350, 351

4.4 El Órgano Rector del Modelo de Carrera Bancaria.

Figura 51
Órgano Rector del Modelo de Carrera Bancaria



Fuente: Elaboración Propia con base a los diversos ordenamientos jurídicos de Servicio de Carrera actuales en México. y/o en proyecto de implantación (ver pie de página 152 página 147).

El modelo se basa en el mérito y la igualdad de oportunidades para los empleados bancarios, con el fin de impulsar la profesionalización de la función bancaria y la competitividad en cuanto a la calidad del servicio que se presta en beneficio de las Instituciones de Banca de Desarrollo, de sus propios empleados y de sus clientes.

El Sistema de Carrera Bancaria será coordinado por un Órgano Rector denominado Comité de Carrera Bancaria, quien tiene facultades de decisión y quien aprobará o no el procedimiento, funciones, atribuciones, evaluación y proyectos entre otras funciones, es decir, todo lo que refiere a la función de dirección del Sistema de Carrera Bancaria.

Del Comité de Carrera Bancaria.

El Comité de Carrera Bancaria, es el órgano rector que estará representado mediante un colegiado de carácter permanente que tendrá como finalidad aprobar, denegar, normar y evaluar de manera global el funcionamiento y operaciones del Sistema de Carrera Bancaria en la Institución, conforme a los lineamientos establecidos en su Ley Orgánica y Reglamento Interior. El Comité tendrá las atribuciones de decisión para garantizar la legalidad tanto del procedimiento así como de los lineamientos que se aboquen a esta materia.

De la Estructura Orgánica del Comité.

La estructura orgánica de este colegiado la integran tres Subcomités Técnicos, los cuales representan la base funcional del Órgano Rector.

Figura 52

Estructura del Comité de Carrera Bancaria		
♦	Subcomité Técnico de Control.	
♦	Subcomité Técnico de Evaluación y Selección.	
♦	Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación	

Fuente: Elaboración Propia con base en la figura 51

De la Integración del Comité.

La representación del Comité de Carrera Bancaria se conformará como sigue:

Presidente: El Director General

Secretario: El responsable de la Función Administrativa y Desarrollo del Departamento de Carrera Bancaria

Vocales: Los Directores de Área

Asesor: Representante de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

De las Facultades del Comité.

Corresponde al Comité Carrera Bancaria, el ejercicio de las siguientes Facultades:

1. De decisión en lo que respecta al Sistema de Carrera Bancaria de la Institución.
2. De aprobación de las políticas, normas y procedimientos aplicables a la planeación, implantación y operación integral del Sistema, en congruencia con los lineamientos de los planes y programas de la Institución Bancaria.
3. De Determinación y Proposición de los elementos que permitan la adecuación e integración del Marco Jurídico y Administrativo que requiera la instauración del Modelo de Carrera.

4. De Determinación de los términos y formas en que se otorgará apoyo a los tres Subcomités que operarán en el funcionamiento del Sistema de Carrera Bancaria.
5. De Autorización de la integración y funcionamiento de los Subcomités que componen el Servicio Profesional de Carrera en la Institución Bancaria.
6. De Autorización de los procedimientos e instrumentos necesarios para la operación del Modelo de Carrera.
7. De Autorización de los planes y programas generales de trabajo, capacitación y desarrollo.
8. De Autorización de la Estructura de Puestos de Carrera y la ocupacionalidad así como los planes y la oferta de empleo.
9. De Emisión de los lineamientos que regularán su funcionamiento interno.
10. De Garantizar la legalidad de la ocupacionalidad de los puestos, a través de los estudios de los trabajadores que los subcomités le proporcionen.

De las Funciones de los Subcomités.

El Subcomité Técnico de Control.

El Subcomité Técnico de Control, será el que vigilará que las operaciones administrativas del Sistema de Carrera Bancaria se lleven a cabo correctamente y reportará al Comité el estado que guarde el Sistema de Carrera Bancaria en la Institución. Por lo tanto se deberá ajustar a los siguientes funciones.

1. Conducirá de manera estratégica el Sistema de Carrera Bancaria y para ello evaluará periódicamente la forma en que se alcancen sus objetivos y se instrumenten sus estrategias y programas.
2. Emitirá políticas que regirán los procedimientos y mecanismos para reportar al Comité los avances del proyecto de este modelo.

3. Aportará los elementos e información para que al interior de los subcomités se realicen las acciones y se aporte la información necesaria para el control y evaluación.
4. Practicará las revisiones y auditorías que sean necesarias y presentará al Comité los informes resultantes del seguimiento que se hizo de cada caso.

El Subcomité Técnico de Evaluación y Selección.

El Subcomité Técnico de Evaluación y Selección, será quien evalúe permanentemente a los departamentos y empleados de la Institución Bancaria, en cuanto a su desempeño laboral para que los empleados de carrera que compitan por un puesto vacante o de nueva creación tengan las bases y requisitos necesarios para poder ocupar un puesto de mayor responsabilidad, esto se logrará mediante el monitoreo, capacitación, perfil y capacidad que el empleado tenga, por lo que mediante estudios de personal se seleccionará al empleado que sea apto para cubrir determinado puesto. Será necesario considerar el conjunto de normas y métodos institucionales que tendrán como finalidad instituir mecanismos de medición y evaluación de la productividad en el puesto y de los centros de trabajo, que sean a su vez parámetros para acreditar méritos y capacidades aplicables en los ascensos y promociones que se concursen y para el otorgamiento de premios y estímulos al personal. Las Funciones primordiales del Subcomité Técnico de Evaluación y Selección son las siguientes:

1. Evaluar a los empleados de carrera en el desempeño de sus funciones.
2. Servir como un parámetro para el otorgamiento de premios y estímulos.
3. Proveer de información para mejorar el desempeño de la institución bancaria, en términos de eficiencia, efectividad, honestidad y calidad en el servicio.
4. Seleccionar en base a los principios rectores del sistema meritocrático de Carrera, al personal acreedor a las posiciones de trabajo en la estructura de carrera.

El Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación.

El Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación, será quien estará más cerca de los empleados ya que fomentará la capacitación para los mismos, les informará el resultado de sus evaluaciones individuales y departamentales y los orientará acerca del Sistema de Carrera Bancaria, a fin de que los empleados tengan muy claro lo que significa y hacia donde los lleva. Sus funciones primordiales son:

1. Especializar y actualizar en el puesto desempeñado.
2. Desarrollar al empleado de carrera para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la rama ocupacional, siguiendo las trayectorias de ascenso.
3. Incrementar la superación Institucional, profesional y personal dentro de la Institución bancaria.
4. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de cualquier departamento.

De los Principios Éticos del Órgano Rector y los integrantes del Sistema Carrera Bancaria.

Las funciones y actuaciones que tengan estos órganos y los empleados que tengan participación en los mismos se deberán orientar y regir por los principios éticos de:

Legalidad. Se deberá actuar ante cualquier circunstancia, con estricto apego a los lineamientos jurídicos aplicables al ejercicio de su encargo.

Imparcialidad. Se deberá tener una conducta alejada de conflictos de intereses de grupos o de tipo personal, que tiendan a favorecer o a perjudicar a un tercero.

Igualdad. Se tratarán los casos concretos y circunstancias que se susciten en y con condiciones igualitarias sin favoritismos, es decir, sin facultades discrecionales que posea el personal de alto rango.

Justicia. Los empleados obtendrán sus ascensos por méritos propios y considerando resultados palpables.

Lealtad. Se asumirá con decisión el compromiso de ser institucional y respetuoso con sus funciones y cargo.

Eficiencia y Eficacia. Se actuará con efectividad en su encargo y demostrar capacidad para cumplir los programas, objetivos y metas establecidos, conforme a las condiciones esperadas de legalidad, oportunidad y calidad.

Este modelo tiene como finalidad posibilitar y promover la creación de una nueva cultura de servicio bancario, mediante programas de administración de personal, orientados a la selección, contratación, inducción, concientización, capacitación, evaluación, desarrollo, promoción, permanencia productiva y retiro digno de todo empleado de carrera, por lo que los valores o principios éticos mencionados anteriormente son indispensables ya que con ello se trata de evitar las injusticias laborales que vivimos a diario, de manera que el empleado que por su trabajo demuestre capacidad y tenga méritos en su vida profesional, obtenga lo que se merece y lo que se ha ganado a través de su desempeño laboral mediante un Sistema de Administración del Factor Humano.

De las Atribuciones de los Subcomités.

Subcomité Técnico Controlador.

Es el órgano operador encargado de coordinar y gestionar las funciones administrativas del procedimiento y funcionamiento del Sistema Civil de Carrera.

Dentro de sus atribuciones encontramos:

- I. Vigilará y revisará el correcto manejo de funciones administrativas de los Subcomités del Sistema de Carrera Bancaria, así mismo, practicará las revisiones y auditorías que sean necesarias y presentará al Comité los informes resultantes del seguimiento que se hizo de cada caso y del estado que guarde el Sistema de Carrera en la Institución Bancaria.

- II. Coordinar las acciones necesarias para el diseño y actualización permanente del proyecto del Sistema de Carrera Bancaria, que se ajuste a las necesidades de las Instituciones de Banca de Desarrollo, y que sean aprobados por el Comité.
- III. Revisar en coordinación con los demás Subcomités de manera periódica y selectiva la operación del Sistema de Carrera Bancaria.
- IV. Planear, organizar, dirigir y controlar la correcta instrumentación y operación del Sistema de Carrera.
- V. Supervisar y gestionar los procedimientos administrativos de la operación del Sistema de Carrera.
- VI. Emitir opinión, cuando le sea requerida del Comité, respecto de las políticas y procedimientos del mismo con la finalidad de que se complemente su correcta instrumentación y aplicación.
- VII. Someterá a la aprobación de la Comisión las propuestas formuladas por las Subcomisiones del Servicio de Carrera, previo análisis técnico y dictámen aprobatorio de factibilidad del mismo.
- VIII. Proponer al Comité de Sistema de Carrera los programas generales de trabajo que propongan el Subcomité Técnico de Evaluación o el Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación.
- IX. Identificará en los casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas, mismas que podrán determinar, en su caso la separación de los empleados de carrera de su puesto.
- X. Trabajará y funcionará conjuntamente con el Subcomité Técnico de Evaluación y el Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación.

Subcomité Técnico de Evaluación y Selección.

Es el órgano operador encargado de evaluar los mecanismos a que estén sujetos los empleados que se encuentren dentro del programa de Sistema de Carrera. Sus atribuciones son:

- I. Establecerá los métodos de evaluación del personal que responda a las necesidades del banco. Las evaluaciones deberán medir el desempeño de los empleados de manera imparcial y con base en el perfil de su puesto y los objetivos programáticos establecidos para el mismo.
- II. Realizará estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, indicadores de desempeño, estímulos y evaluaciones por Servicios personales con el fin de hacer más eficiente la función bancaria.
- III. Formulará estrategias y estudios de evaluación para el mejoramiento de la prestación de un mejor servicio en el desempeño bancario.
- IV. Valorará a los empleados de carrera que compitan por un puesto vacante o de nueva creación considerando para ser ocupado por un empleado de carrera.
- V. Evaluará periódicamente a los empleados que participen en el Sistema de Carrera Bancaria, con ayuda de los demás Subcomités.
- VI. Publicará periódicamente los resultados generales que se obtengan del desempeño del equipo bancario, y a través del Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación se dará el resultado individual de cada empleado que participe en el Sistema de Carrera.
- VII. Formulará propuestas de ascensos que correspondan al Sistema de Carrera Bancaria, previo estudio y análisis.
- VIII. Examinará periódicamente el nivel de conocimientos del empleado, a través de un examen, en donde se considerará el nivel del puesto, la materia que maneja el empleado, su perfil, y la carrera que pretende seguir dentro de la Institución Bancaria.

- IX. Evaluará permanentemente cada uno de los departamentos de que esta compuesto la Institución Bancaria con el propósito de optimizar cada área y crear una atmósfera competitiva.
- X. Trabajará y funcionará conjuntamente con el Subcomité Técnico Controlador y el Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación.

Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación.

Es el órgano operador consultivo, a través del cual se promoverá y fomentará la preparación del empleado con el objetivo de optimizar su labor. Sus atribuciones son:

- I. Proponer y coordinar la impartición de Diplomados, Postgrados, Maestrías, Doctorados, así como Cursos, Seminarios y Congresos que permitan mejorar la capacitación y el desarrollo de los empleados de la Institución Bancaria.
- II. Impartir al empleado un curso de inducción general y otro al puesto en particular que ocupa, en caso de que se trate de algún ascenso recibirán la capacitación relativa a la inducción a éste.
- III. Servirá como instrumento detector de necesidades competitivas de calidad en cuanto al nivel formativo y de capacitación que requieran los empleados en el ámbito bancario.
- IV. Fomentará el desarrollo, perfeccionamiento y actualización de conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los empleados en sus puestos.
- V. Celebrará convenios con instituciones, Centros de Investigación Científica o Tecnológica, Centro o Asociaciones educativas a fin de que estas impartan cursos tendientes a cubrir las necesidades de capacitación, desarrollo y educación formal de los empleados.
- VI. Elaborará programas de capacitación y desarrollo para los empleados.

- VII. Proveerá de información y documentación para el mejoramiento en el desempeño de la Institución en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio.
- VIII. Orientará y documentará al empleado respecto del Sistema de Carrera Bancaria.
- IX. Otorgará becas a los empleados que por su trabajo y méritos destaquen, previo estudio y análisis.
- X. Transmitirá al empleado el resultado de su evaluación y las recomendaciones que se le hagan para mejor su labor.
- XI. Trabajará y funcionará conjuntamente con el Subcomité Técnico Controlador y el Subcomité Técnico de Evaluación.¹⁴³

4.4.1 El Soporte Normativo del Sistema de Carrera Bancaria.

Todas las formas de administración del trabajo Inter.-relacionan con lineamientos de actuación que pretenden regular las relaciones de trabajo. Estas relaciones, consideran la intervención de normas y lineamientos que hacen respetar el funcionamiento correcto del factor trabajo en las Instituciones; apeándose al respeto pleno de garantías, de quienes prestan sus servicios profesionales. Derivado de ello, el Sistema de Carrera Bancaria interactúa con un soporte normativo y/o lineamientos de trabajo, que regulan las condiciones laborales.

Dentro de este contexto, existen algunos antecedentes que muestran la aplicación de esta herramienta legal de trabajo en los diversos sistemas de profesionalización que han sido implementados en nuestro país. Estos antecedentes, pueden observarse en el siguiente cuadro:

¹⁴³ Gaceta Oficial del D.F. Instituto Electoral del D.F. "Estatutos del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual del Instituto Electoral del D.F.", Revista Prospectiva "Iniciativa de Ley para la Profesionalización y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal Centralizada", Gaceta Oficial del IFE "Código Electoral del D.F.", Marco Jurídico de la Planeación en México "Acuerdo que crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil", Propuesta Académica de Ley del "Servicio Profesional de Carrera para los Servidores Públicos de los Ejecutivos Estatales", Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. "Lineamientos Generales de Carrera Magisterial" Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial.

Figura 53

Soportes Normativos de los Sistemas de Profesionalización y Carrera en México.

Institución	Soporte Normativo
Servicio Exterior Mexicano	Ley y Reglamento del Servicio Exterior Mexicano
Sistema Integral de Profesionalización del INEGI Carrera Magisterial	Acuerdo del Sistema Integral de Profesionalización Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
Sistema de Especialistas en Hidráulica Servicio Profesional Agrario	No existe Estatuto del Servicio Profesional Agrario
Servicio Civil de Carrera de la PGR Servicio Civil de Carrera de la PGJDF. Carrera Militar	Ley Orgánica de la PGR y Reglamento Ley Orgánica de la PGJDF y Reglamento Ley Orgánica del Ejército y Fuerzas Armadas y Reglamento
Carrera Judicial	Ley Orgánica del poder Judicial y Reglamento de la Carrera Judicial

Fuente: Esteban Moctezuma Barragán y Andrés Roemer, "Por un Gobierno con Resultados". Fondo de Cultura Económica México. D.F. 1999 pp 169"

Es posible observar en el cuadro anterior, que cada dependencia o entidad que ha implementado un Sistema de Carrera Profesional (Servicio Civil de Carrera) posee también su propio marco normativo. Estos marcos normativos van desde adecuaciones a las Leyes Orgánicas, hasta la creación de estatutos para implementar y regular los esquemas de trabajo basados en Sistemas de Carrera. En estos casos, la distinción en el manejo de la base legal de trabajo, radica en la forma de cómo se constituye cada una de las Instituciones que podemos observar; es decir, las dependencias que incluyen el sector central de gobierno, implementan estatutos o lineamientos para el funcionamiento de el Servicio Civil de Carrera, mientras que las entidades del gobierno que incluyen el sector descentralizado, y que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios, pueden implementar la base legal de trabajo en su propia Ley Orgánica. En consecuencia, el modelo propuesto de Servicio de Carrera para la Banca de Desarrollo, puede basar su manejo legal de trabajo en la adecuación a sus propias Leyes Orgánicas.

Capítulo V

Formulación del Modelo de Carrera Bancaria "El Sicaban"

*"En la Cultura de los Hombres Radica la Grandeza de los Pueblos"
Un viejo amigo.*

5.1 El Sistema de Carrera Bancaria.

Su Fundamento.

La concepción del Sistema de Carrera Bancaria tiene su fundamento en los Sistemas de Servicio Civil de Carrera que actualmente funcionan dentro de algunas dependencias y entidades de la Administración Pública. Esta concepción de consolidar un Factor Humano competente dentro de la Banca de Desarrollo, no es nueva, si se liga a los logros alcanzados en materia de servicio público en nuestro país a lo largo de varios años. Es así como podemos considerar que los antecedentes del Sistema de Carrera Bancaria son los siguientes:

El Primer intento surge en 1923 en el Estado de San Luis Potosí, con la aparición de la Ley del Servicio Civil. En 1931 el Presidente Pascual Ortiz Rubio aprueba la Ley Federal del Trabajo. Para 1932 surge la Ley de Responsabilidad de los Funcionarios y Empleados Agrarios. Siendo el año de 1934, el Presidente Abelardo Rodríguez conciente de que la principal causa de inestabilidad e ineficacia de la Administración Pública era la salida masiva de los trabajadores del Estado con cada cambio de gobierno, promueve el acuerdo sobre la Organización y Funcionamiento de la Ley de Servicio Civil. Durante el año de 1938 aparece el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, mismo que ya distinguía entre empleados de base y empleados de confianza. Para 1940 nace la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios Públicos. En 1957 aparece la Ley de Estímulos y Recompensas en los Funcionarios y Empleados de la Federación. Para 1963 nace la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Corría el año de 1975 cuando la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, hace su aparición. Para el año de 1979 la Ley de Responsabilidades de los Funcionarios y Empleados de la Federación del D.F. y los altos Funcionarios de los Estados hace acto de aparición. Dentro de los intentos de Servicio Civil mas

recientes, se encuentra el de 1983, cuando nace la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.¹⁴⁴

Algunos de los puntos referentes al Servicio Civil de Carrera dentro del Plan Nacional de Desarrollo de 1983-1988 señalaban lo siguiente: **“instaurar el Servicio Civil de Carrera en colaboración con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado**, fomentar la vocación del Servicio del Personal mediante una motivación adecuada, elevando la eficacia y la agilidad en el funcionamiento de la burocracia y promover la capacitación permanente del personal federal creando así condiciones para la Carrera Administrativa”.¹⁴⁵

Los más recientes esfuerzos de profesionalización se encuentran en los documentos denominados Plan Nacional de Desarrollo y Programa de Modernización Administrativa 1994-2000 en los cuales, entre otros puntos se establecen los siguientes:

“en los Recursos Humanos con los que cuenta el gobierno reside el mayor potencial para promover el cambio estructural y orientar eficazmente su sentido”

“avanzar en la conformación de un Servicio Profesional de Carrera que garantice que la transmisión por el relevo en la titularidad de los poderes aprovechará la experiencia y los conocimientos del personal”

“un Servicio de Carrera debe facilitar la capacitación indispensable para el mejor desarrollo de cada función, la adaptación de los cambios estructurales y tecnológicos y el desenvolvimiento de la iniciativa y creatividad que contribuye a un mejor Servicio a la sociedad”

“necesario impulsar una cultura de Servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo, a partir de la cual el Servidor Público encuentra que su capacidad, honestidad, dedicación, y eficiencia es la forma de alcanzar su propia realización”

¹⁴⁴ Moctezuma Barragán Esteban y Roemer Andrés. *“Por un Gobierno con Resultados”*. Editorial Fondo de Cultura Económica 1999 p.p 160

¹⁴⁵ Página web www.shcp.gob.mx/docs/bcg/bcgo/_n.numi Fecha: 21/02/2000

“el Sistema de Administración y Desarrollo de Personal tiende a la Profesionalización del Trabajo”

“En resumen la Profesionalización del Servidor Público favorece el óptimo desarrollo del aparato gubernamental al tiempo que consiga un beneficio social, y propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del Servidor público, lo cual genera confianza y continuidad en las Instituciones y promueve el bienestar colectivo”.

Es así como podemos establecer que para el Sistema de Carrera Bancaria, profesionalizar significa crear un medio de superación del funcionario bancario, además de construir un factor de permanencia productiva, mediante un sistema de ascenso y promoción.

5.2 Entorno del Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública (un reflejo de la problemática a través de un estudio exploratorio y referencias estadísticas)

El entorno actual del servicio Civil de Carrera dentro de la Administración Pública, se encuentra conformado de la siguiente manera:

Figura 54

Servicio Civil o Profesional	Centralizada	Paraestatal	Autónomo	Poder Judicial
Servicio Exterior Mexicano	1,352			
Sistema Integral de Profesionalización del INEGI	11,000			
Carrera Magisterial	580,908 (plazas)			
Sistema de especialistas en hidráulica	2,986			
Servicio Profesional electoral			2,336	
Servicio profesional agrario		1,300		
Servicio civil de carrera de la PGJDF	376			
Carrera Militar	120,000			
Carrera Judicial				3,400
Total	16,622	1,300	2,336	3,400

Fuente: Moctezuma Barragán Esteban y Roemer Andrés. “Por un Gobierno con Resultados”. Editorial Fondo de Cultura Económica 1999 p.p 167

Las cifras enmarcadas en el cuadro anterior, muestran claramente la tendencia en la aplicación del Servicio Civil de Carrera como una Administración del Factor Humano en la Administración Pública. Esta tendencia muestra principios de disponibilidad de las Instituciones para reorientar los esquemas de gestión actuales y dirigirlos a resultados.

Un Estudio Exploratorio del Entorno Actual en la Administración Pública.

Gran parte de entorno del Servicio Civil de Carrera gira alrededor de una problemática que ha gestado un atraso en la competitividad de las Instituciones Públicas. Esta problemática recibe diferentes connotaciones como: intereses particulares de camarilla, clientelismo político, excesiva discrecionalidad en la ocupación de los puestos públicos y compromisos políticos entre otros. Esta situación entorpece los resultados efectivos que se requieren generar en las Instituciones públicas.

Mediante la presentación de este estudio exploratorio, se pretende puntualizar en la delicada situación que presenta la Administración del Factor Humano en el ramo público, basada en un empirismo convertido en un centro comercial donde se ofertan y demandan compromisos políticos. Dentro de este contexto, el presente estudio exploratorio arroja resultados importantes de un problema hegemónico que desgasta la efectividad en las Instituciones de la Administración Pública.¹⁴⁶

El presente trabajo muestra un estudio exploratorio cuyos datos generales se muestran en las siguientes figuras. El objetivo del presente estudio describe algunas características que presenta el personal público en México, para lo cual se utilizó un cuestionario guía que constó en 21 reactivos de respuesta abierta y cerrada.

En los resultados se puede apreciar que el servicio público en México está dominado por elementos subjetivos de preferencia (intereses particulares de camarilla). Lo anterior nos lleva a reflexionar en la necesidad de diseñar y aplicar reglas claras en la administración del personal público.

¹⁴⁶ Cerezo Ramírez Ruth "Artículo Sobre la Situación Actual de Los Servidores Públicos en México" Revista Prospectiva pp 66-69.

Figura 55

ASICABAN

Problemática y Estadísticas

Encuesta de Situación Actual de los Servidores Públicos.

Datos Generales.

Aplicación:

- Estudio elaborado del 22 de septiembre al 10 de octubre de 1997.

Tamaño de la muestra:

- 200 Servidores Públicos.

Dependencias y Entidades:

- SEDESOL, SEGOB, IFE, SEP, FONATUR, INE, CONACULTA, IMSS, DDF, SHCP, ISSSTE, INFONAVIT, NAFINSA, INEA, CAMARA DE DIPUTADOS Y ARCHIVO GENERAL DE LA NACION.

Rango:

- Entre 1 a 18 entrevistados por cada Institución.

Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México.

Figura 56

ASICABAN

Problemática y Estadísticas

Encuesta de Situación Actual de los Servidores Públicos.

Datos Generales.

Características Sociodemográficas:

- Entre 31 y 40 años de edad.

La escolaridad:

- 2.7% preparatoria, posdoctorado 2.7%, con las frecuencias más altas de licenciatura 64.9% y maestría 23.4%

Diferentes formaciones profesionales:

- Destacando las carreras de índole humanista y económico administrativas.

Nivel de Puesto:

- Jefe de departamento 50.5% y Subdirector 25.2% con algunos rangos de Director de Area y Director General.

Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México.

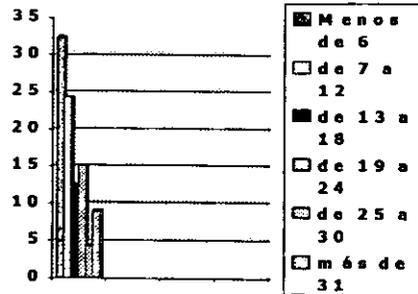
Figura 57



Estadísticas

Antigüedad en el Sector Público:

- 32.4% Menos de 6 años
- 24.3% entre 7 y 12 años
- La mayoría de los entrevistados son muy jóvenes



Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México.

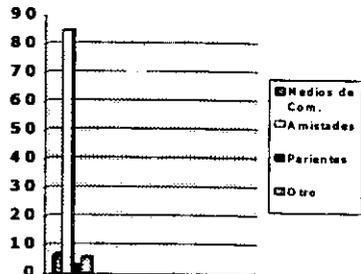
Figura 58



Estadísticas

¿Cómo se enteró del puesto vacante?

- 84.4% se enteraron por medio de sus amistades de que el puesto estaba vacante, 6.7% se enteraron por medios de comunicación.



Fuente: Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México.

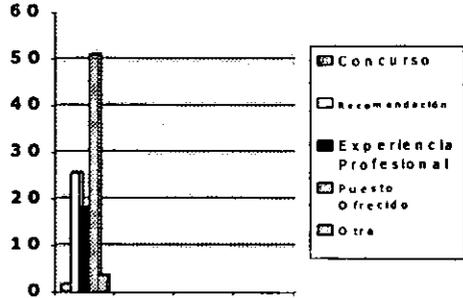
Figura 59



Estadísticas

¿Cómo lo seleccionaron para ocupar el puesto?

- > 69.1% no siguieron un proceso de selección previamente establecido por alguna normatividad; por el contrario fueron seleccionados en base a criterios subjetivos. De tal manera, no se comprobó *a priori* su capacidad para desempeñarse en el empleo.



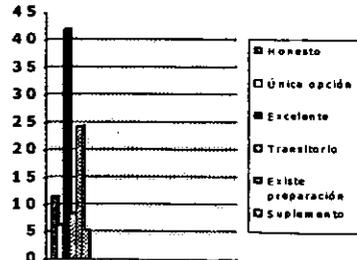
Fuente: Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México
Figura 60



Estadísticas

Actitud hacia el Servicio Público.

- > Al indagar acerca de su actual empleo, la mayoría tiene una opinión positiva, como: que es un excelente trabajo 41.8% o que se ha preparado para tenerlo solamente el 25.5%



Fuente: Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México

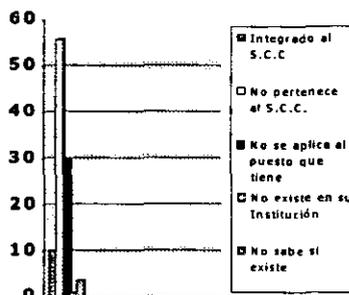
Figura 61



Estadísticas

Se indagó con los entrevistados acerca de la existencia de un Servicio Civil de Carrera en su Institución, y si pertenecían a él. Los resultados se resumen de la siguiente manera:

- Un 9.9% está integrado al SCC.
- El 55.9% respondió que no pertenece al SCC.
- Para el 29.7% no se aplica al puesto que tiene.
- Sólo el 0.9% declaró que no existe en su Institución.
- Finalmente 3.6% reconoció que no sabe si existe en su Institución.



Fuente: Ruth, Cerezo Ramírez, Revista Prospectiva

Fuente: Elaboración Propia con base en el estudio de la situación actual de los Servidores públicos en México De Ruth Cerezo Ramírez, Revista prospectiva. Diapositivas utilizadas para el "trabajo de exposición presentado para Banjército"

5.3 El Sistema de Carrera Bancaria a través del Sicaban.

Hasta ahora se han descrito los orígenes del Sistema de Carrera Bancaria y la problemática que envuelve el entorno administrativo del Factor Humano dentro del aparato público, sin embargo, es necesario comenzar por describir en principio al Sistema de Carrera Bancaria.

El Sistema de Carrera ha sido denominado "SICABAN", que por sus siglas significa: Sistema de Carrera Bancaria.

Figura 62



¿Qué es?

- **El Sicabarr** se constituye como un Sistema Rector de la Administración del Factor Humano, que coordina las actividades de Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo, Formación y Evaluación del Desempeño.
- Opera bajo el principio del Mérito para lograr ofrecer un esquema de ascensos.

Fuente: Elaboración Propia. Esquemas utilizados para la presentación del sistema de carrera en Banjército
Figura 63



Objetivo

- Equipar a las Instituciones de Banca de Desarrollo con una infraestructura de gestión de Personal, basada en un desempeño profesional competitivo y en el ejercicio de principios rectores de actuación, para fortalecer la eficiencia operacional de las Instituciones y satisfacer cabalmente las legítimas necesidades del sector bancario.



Fuente: Elaboración Propia. Esquemas utilizados para la presentación del sistema de carrera en Banjército

Figura 64

El Sicabarr



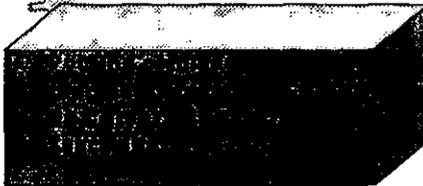
¿Qué busca? y ¿Cómo lo Hace?

- Un empleo atractivo.
- La función estratégica de la Banca, desde la Administración del Factor Humano.
- La Competitividad y Profesionalización del Factor Humano.
- Mejorar el Servicio de atención, mediante el contacto con empleados que se desempeñan con Lealtad Institucional.
- Reorientando de la Administración del Factor Humano a través de un Plan de Carrera.
- Formulando estándares del desempeño, funcionando para el desarrollo del Personal.
- Obteniendo identidad Institucional y bases de actuación profesional, basado en principios rectores

Fuente: Elaboración Propia. Esquemas utilizados para la presentación del sistema de carrera en Banjército
Figura 65

El Sicabarr

¿Cómo se Constituye?



- Técnico de Control
- Técnico de Evaluación y Selección
- Técnico de Capacitación Orientación y Comunicación

- **Su Objetivo es:**
Promover la Profesionalización y Capacitación del Personal de Banjército, así como garantizar la legalidad del Sistema de Carrera.
- **La Integración del Comité de Carrera es la siguiente:**
Presidente: Director General
Secretario: Responsable de la función Administrativa y Desarrollo del departamento de Carrera Bancaria
Vocales: Los Directores y Subdirectores de Área
Asesor: Titular del Órgano de Control Interno

Fuente: Elaboración Propia. Esquemas utilizados para la presentación del sistema de carrera en Banjército

Figura 66



Alcances

- Propicia inversión destinada al desarrollo del potencial humano.
- Funciona como un sistema meritocrático de igualdad de oportunidades y justa competencia.
- Vincula la profesionalización con un sistema de carrera.
- Elimina la ineficiencia cíclica de intermitentes y curvas de aprendizaje; es decir, el relevo en la titularidad de los poderes.
- Especializa al personal dentro de su función.
- Fortalece un ambiente laboral satisfactorio y un desempeño honesto del personal, gracias a la estabilidad y desarrollo laboral.
- Establece un sistema de capacitación permanente.
- Provoca que los empleados valiosos se queden y que sea el lugar ideal para trabajar.

Fuente: Elaboración Propia. Diapositivas utilizados para la presentación del sistema de carrera en Banjército.

Se han desarrollado fichas técnicas del Sicaban, con la finalidad de apreciar de manera sucinta los aspectos relevantes que concentra el Sistema de Carrera.

Figura 67

**Sistema de Carrera Bancaria
Sicaban.**

Características

♦ Modalidad del Sicaban	Competencia abierta (sistema meritocrático)
♦ Principios rectores	Legalidad, imparcialidad, igualdad, justicia, lealtad, eficacia, eficiencia, excelencia en el servicio
♦ Perfil Bancario:	Honesto, servicio diligente y actuación laboral competitiva
♦ Perfil Institucional.	Banca Pública de excelencia y eficiente

Integración

♦ Áreas de alcance en funciones y ocupaciones:	Sustantivas y administrativas
♦ Niveles funcionales a participar:	Mandos medios y operativos

◆ Beneficios:	Nuevo empleo atractivo en la Banca de Desarrollo Retención de talentos Construye un factor de permanencia productiva Ofrece un sistema de ascensos y promociones Efectivo mejoramiento de las estructuras salariales, relacionadas con el desempeño
◆ Se enfoca en:	Mejoramiento del servicio Profesionalización del Servidor Público Bancario

Criterios de Evaluación

◆ Grado académico o escolaridad	
◆ Antigüedad	
◆ Experiencia	
◆ Nivel de conocimientos técnicos o preparación profesional (cursos de actualización)	
◆ Misión del puesto vs perfil	
Total	100%

En los casos de Mandos Medios se puede evaluar su capacidad e intención para la creación de áreas productivas, equipos de mejora y el nivel de integración y participación de los empleados; es decir, la implementación de programas de metas gerenciales y dirección participativo.

**Criterios del Desempeño
(calidad en el otorgamiento del servicio profesional)**

Concepto de Evaluación	Valoración Numérica
◆ Cumplimiento de objetivos	
◆ Cumplimiento de metas	
◆ Actitud (disposición mental persistente para reaccionar ante ciertos objetos)	
◆ Aptitud (disposición innata que permite cumplir convenientemente con tareas o trabajos)	
◆ Puntualidad	
◆ Productividad (la relación entre la cantidad de bienes y de servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados)	
◆ Parámetros de otorgamiento del Servicio Bancario (calidad en el servicio y filosofía del cliente interno y externo)	
◆ Eficacia (hacer las tareas correctas)	
◆ Eficiencia (hacer correctamente las tareas)	
Total	100%

Fuente: Elaboración Propia con base al Análisis de la obra "Por un Gobierno con Resultados" de Esteban Moctuzuma Barragán y Andrés Roemer. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1999.

5.4 La Arquitectura del Modelo de Carrera Bancaria.

El Modelo de Carrera Bancaria se conforma de 18 elementos que integran la arquitectura del Modelo de Carrera; cada elemento representa un submodelo que integra la estrategia de diseño y operación de un sistema de administración de personal para la Banca de Desarrollo.

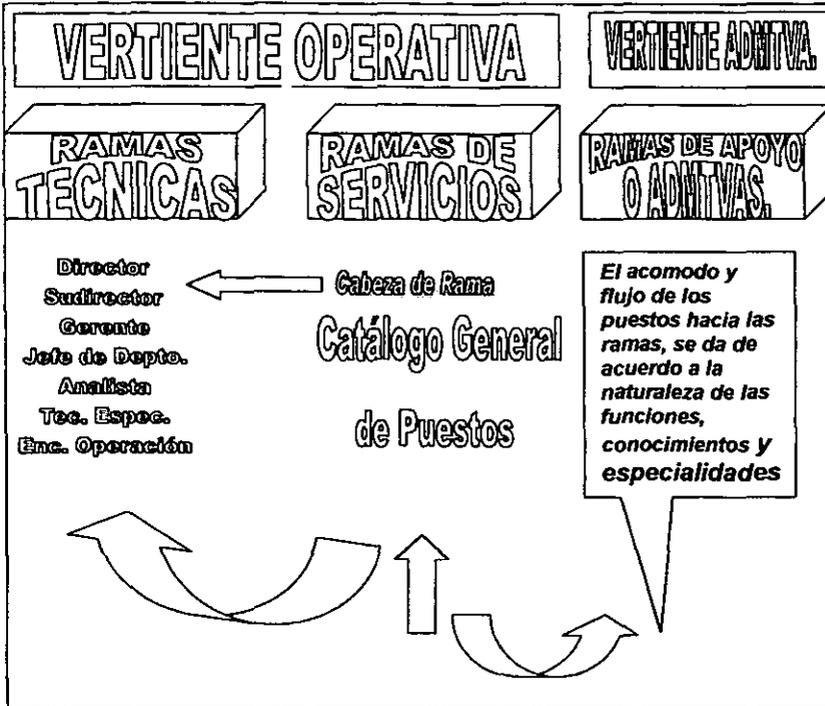
Es importante mencionar que con fines ilustrativos, esta arquitectura contempla algunos elementos del Sicaban en forma individual, que vistos dentro de la perspectiva de Sistema se integran a cada uno de los subsistemas de carrera bancaria comentados en el capítulo IV.

La Descripción de los Submodelos de la Arquitectura del Sicaban.

1. *La Administración del Sicaban* corresponde al comité de carrera bancaria que ejerce funciones de órgano colegiado como eje rector del sistema. Este órgano definirá las normas, las políticas y los procedimientos para el diseño de operación e implementación del sistema de carrera. (ver capítulo IV)

2. *Las Líneas de Carrera* o también conocidas como rutas de carrera o rama de puestos, definirán los grupos de puestos de carrera, por los cuales el funcionario transitará en su ejercicio profesional. La trayectoria de ascenso se define como una estructura de puestos a fines ordenados desde el de menor al de mayor grado de responsabilidad. Las ramas de puestos se definen como el conjunto de puestos específicos del campo de conocimientos científico, técnico, administrativo o de servicios especializados; representan las alternativas de carrera de los empleados de la Banca de Desarrollo. Las ramas del Sicaban se agruparán en ramas técnicas, ramas de servicio y ramas de apoyo o administrativas, para definir la naturaleza de las funciones dentro de la banca.. La descripción de las ramas de puestos y las vertientes de carrera son descritas en el siguiente esquema:

Figura 68



Fuente: Elaboración Propia tomando en consideración lo referido en "Profesionalización de Servidores Públicos locales en México" Propuesta de Ley . páginas LVI - LVII

Las *Vertientes de Carrera* se definen como el conjunto de ramas de puestos a fines entre sí agrupadas en un campo de conocimientos científicos o técnicos administrativos o de servicio. Estas vertientes definirán la agrupación de las ramas de puestos para centrar esfuerzos de profesionalización especializados en cada uno de las ramas propuestas.

Figura 69

Criterios sobre la modalidad de aplicación de acuerdo a la naturaleza de las funciones o áreas de especialidad en el Sicaban				
<i>Vertientes</i>		<i>Ramas</i>		
		Cuerpo de Funcionarios		Cuerpo de Apoyo
		Catálogo o Cadena de Puestos	Vertiente	Catálogo o Cadena de Puestos
1. Tareas Operativas de Servicio Bancario				
2. Tareas Operativas en Prácticas Corporativas				
3. Tareas Administrativas	Directores		2, 3	Analista 1, 2, 3
	Subdirectores		2, 3	Técnico 1, 2, 3
				Especializado
	Gerentes Corporativos		2, 3	Encargado de Operación 1, 2, 3
	Jefes de Departamento		2, 3	Puestos Homólogos en Modelo Operativo de Sucursal 1, 2, 3
	Gerentes de Sucursal		1	

Fuente: Elaboración propia con base a el Funcionamiento del Sicaban

Nota: No obstante cada unidad organizacional en la estructura bancaria debe considerar su catálogo o cadena de puestos de carrera con la finalidad de poder insertarlos en la rama y vertiente correspondiente.

3. *La Cadena de Categorías* representa los puestos homólogos para el sector público, los cuales deberán ser compatibles con la estructura de carrera propuesta. La cadena de categorías, también definirá las cabezas o pies de ramas (puesto inicial y hasta el puesto tope)

4. *Los Perfiles de Puestos* definen la naturaleza de las funciones en el armado de la estructura de carrera. Estos perfiles deben contener las aptitudes, experiencia, conocimientos y habilidades necesarias para poder cumplir con las funciones asignadas.

5. *El Tabulador* representa la estructura de soporte económico que funcionará para el sistema de carrera. Se conforma de aspectos tales como las compensaciones, incentivos y prestaciones. Estos rubros son ingresos adicionales al sueldo, mismos que integran un estímulo al desempeño. Puede contemplarse una estructura salarial de carrera horizontal o vertical.

6. *La Compensación de Incentivos, mediante Convenios de Productividad y Calidad.* Este submodelo representa la retribución económica del sistema meritocrático. Este submodelo puede considerar la inserción de convenios de productividad y calidad, en virtud del cual, ambas partes se comprometen a elevar los niveles de productividad mediante el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades, obteniéndose a cambio, la consecución de las metas fijadas y un incentivo económico a favor del trabajador. El Subcomité de evaluación y selección, será el encargado de ofrecer asesoría técnica y consultoría sobre los convenios de calidad y productividad.¹⁴⁷

7. *El Programa de Evaluación del Desempeño, Productividad y Servicio,* marca la metodología por la cual se llevarán los ascensos y las promociones del Sicaban. Este programa integral tendrá que definir los estándares de medición de la productividad, el servicio y el desempeño, para llevar hasta las manos de los clientes usuarios de la banca de desarrollo, un servicio de calidad previamente evaluado y constantemente mejorado.

8. *El Nuevo Ingreso* proporciona un reclutamiento y una selección adecuada, bajo los criterios de obtención de altos resultados desde el ingreso a la carrera, así como el cumplimiento exacto del perfil requerido en cada uno de los puestos. Se puede considerar que el proceso de inducción forme parte del proceso de selección, previa instrumentación de las políticas de ingreso adecuadas.

9. *El Subcomité Técnico de Evaluación y Selección,* será el órgano encargado de ejercer las funciones de evaluación del desempeño, productividad y servicio, mismas que se encontrarán en interrelación directa con el subsistema de remuneraciones. La función de selección al sistema de carrera, se encuentra ligada con el subsistema de ingreso al Sicaban y a la actividad de ocupación de posiciones vacantes de la estructura de carrera, por lo que este subcomité técnico, responderá en la aplicación y ejecución de estas funciones. Entre otros criterios este subcomité podrá proponer la movilidad en el interior de la institución, y no únicamente en el área en donde realizan sus funciones.

¹⁴⁷ Amezcua Ornelas Norahenid "Manual Práctico Laboral" Editorial SICCO Primera Edición 1999. pp 365

10. *El Subcomité Técnico de Capacitación, Orientación y Comunicación* será el grupo colegiado encargado de elaborar los programas de capacitación permanente, así como formalizar talleres de carrera para otorgar asesoría de orientación. Este subcomité, también llevará la responsabilidad de establecer estrategias de comunicación de la cultura institucional y hacer efectiva una buena comunicación entre el Sicaban y los empleados de carrera. El programa de capacitación integral, deberá considerar entre otros puntos, el grado de especialización que requieren los empleados de la banca y la permanencia productiva de los empleados. Por otro lado, es importante que el programa integral de capacitación, identifique de manera acertada las necesidades de capacitación por puesto y por línea de carrera, para equilibrar en costo y beneficio el servicio de capacitación profesional. Este comité podrá implementar acciones de certificación en la profesionalización del personal de carrera, como instrumento de validación y calidad de la capacitación.

11. *Los Derechos y las Obligaciones* constituyen mecanismos que permitirán al Sicaban actuar bajo un marco de legalidad. Estos mecanismos se traducen en la elaboración de estatutos o lineamientos de trabajo, para regular la actuación legal del propio sistema de carrera. En este apartado es conveniente considerar la implementación de un código de ética especial para el funcionario de la banca y empleado de carrera, para fortalecer y actuar bajo un marco de honestidad y responsabilidad plena.

12. *El Retiro Digno* es la primer y último objetivo del Sicaban. Representa un factor fundamental para crear lazos entre la Institución y el personal. Se deberán formular prestaciones adicionales a las previstas en la Ley del Seguro Social. Este esquema dignificará el retiro, previa invitación al desarrollo profesional dentro del sistema de carrera.

13. *Los Sistemas de Control de Gestión* representan la inteligencia administrativa de la institución, para poder ofrecer indicadores de avance en las líneas de carrera y una evaluación completa del servicio de carrera en su conjunto. Estos sistemas identificarán los avances por cada uno de los empleados de carrera y podrán ofrecer elementos de información para una constante planeación del personal y su acertado desarrollo. Este elemento administrativo representa el sello estratégico del departamento responsable de administrar la carrera bancaria.

14. *La Cultura Institucional* será la estrategia de integración de los empleados al sistema de carrera, para dar significado y propósito a la vida profesional, ya que ello representa las viejas lecciones acertadas acerca de la cultura. Esta estrategia representa una condicionante de los logros de la banca de desarrollo. La cultura definirá el contenido de comportamientos y expresiones humanas de los participantes de la carrera, en la búsqueda de atributos de identidad de la Banca de Desarrollo.

15. *El Centro de Asesoramiento de Carrera* estará constituido por personal profesional especializado en las áreas de comportamiento humano en las organizaciones. Funcionará como un órgano de orientación profesional dedicado a encontrar las potencialidades del capital humano y dirigirlo por los caminos profesionales correctos, de acuerdo a sus habilidades. Este módulo de trabajo se podrá conectar con los subsistemas de ingreso y promoción, adaptando mecanismos de evaluación y técnicas de crecimiento humano.

16. *El Programa Permanente de Capacitación y Profesionalización* permitirá un adecuado diseño en las funciones de capacitación. La capacitación pasará de ser un requisito a constituir una herramienta efectiva de profesionalización de los empleados. La estrategia a seguir se dará en coordinación con las universidades que ofrezcan servicios de especialización relacionados con la banca, adicional a la formulación de convenios con colegiados que integren a ejecutivos en finanzas. Se pueden implementar certificaciones y talleres con el entorno bancario, a fin de establecer a nivel nacional un perfil de empleados y funcionarios bancarios.

17. *El Enfoque Activo*. Se establecen las bases para iniciar el desarrollo de un programa de planeación de carrera, incorporando las necesidades de los individuos, para elaborar un marco de políticas de personal en donde la dirección se encuentre plenamente consiente del esfuerzo y los recursos dirigidos al Sistema de Carrera Bancaria (enfoque centrado en el empleado)

18. *Bases Rectoras*. Las bases rectoras serán: el mérito, la igualdad, la legalidad, la honradez, la excelencia, la eficiencia y el servicio, cada una de las cuales se cumplirán desde el órgano rector.

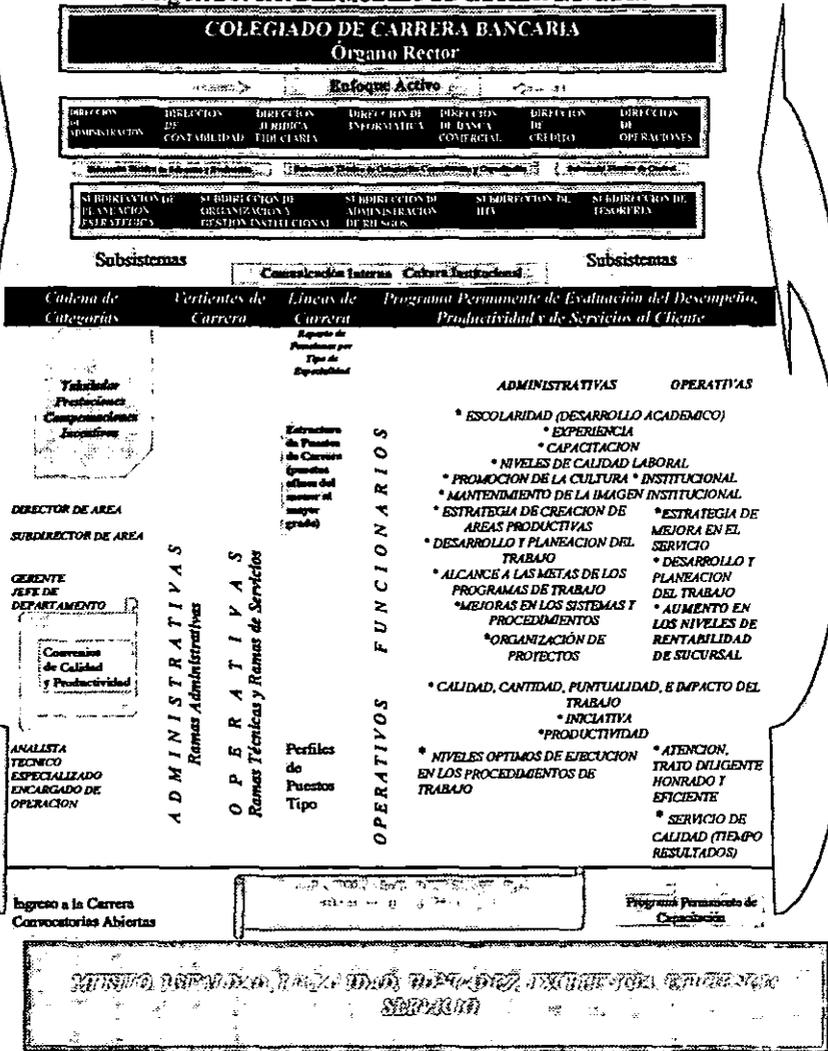
Figura 70

Tabla de los 18 Submodelos de la Arquitectura del Modelo de Carrera Bancaria.

Submodelo	Subsistema o fase de trabajo	Submodelo	Subsistema o fase de trabajo
1. Colegiado de carrera Bancaria	Colegiado de carrera bancaria	9. Subcomité técnico de evaluación y selección	Colegiado de carrera bancaria
2. Líneas y vertientes de Carrera	Subsistema de plan de carrera	10. Subcomité técnico de capacitación, comunicación y orientación	Colegiado de carrera bancaria
3. Cadena de categorías	Subsistema de plan de carrera	11. Derechos y obligaciones	Soporte normativo del sistema de carrera bancaria
4. Perfiles de puestos	Subsistema base para la planeación del factor humano	12. Retiro digno	Subsistema de remuneraciones
5. Tabulador	Subsistema Remuneraciones	13. Sistemas de control de gestión	Implementación de la estrategia de funcionamiento
6. Compensación de incentivos, mediante Convenios de Productividad y Calidad	Subsistema Remuneraciones	14. Cultura Institucional	Comunicación y orientación como estrategia en la dirección del modelo
7. Programa de evaluación del desempeño, productividad y servicio bancario	Subsistema de evaluación de productividad y desempeño	15. Centro de asesoramiento de carrera	Subsistema de profesionalización
8. Nuevo ingreso	Subsistema de ingreso a la carrera	16. Programa permanente de capacitación y profesionalización	Subsistema de desarrollo y profesionalización
		17. Enfoque Activo	Estrategia de Implementación
		18. Principios Rectores	Estrategia de Profesionalización

Fuente: Elaboración Propia retomando elementos del "Desarrollo de un Modelo de Servicio Civil de Carrera para la CNBV." González Mateos Alfonso. Revista Prospectiva pag 38-42.

Figura 71
ARQUITECTURA DEL MODELO DE CARRERA BANCARIA



Centro de Asesoramiento de Carrera

Fuente: Elaboración Propia con base en los elementos del "Desarrollo de un Modelo de Servicio Civil de Carrera para la CNBV". González Mateos Alfonso, Revista Prospectiva

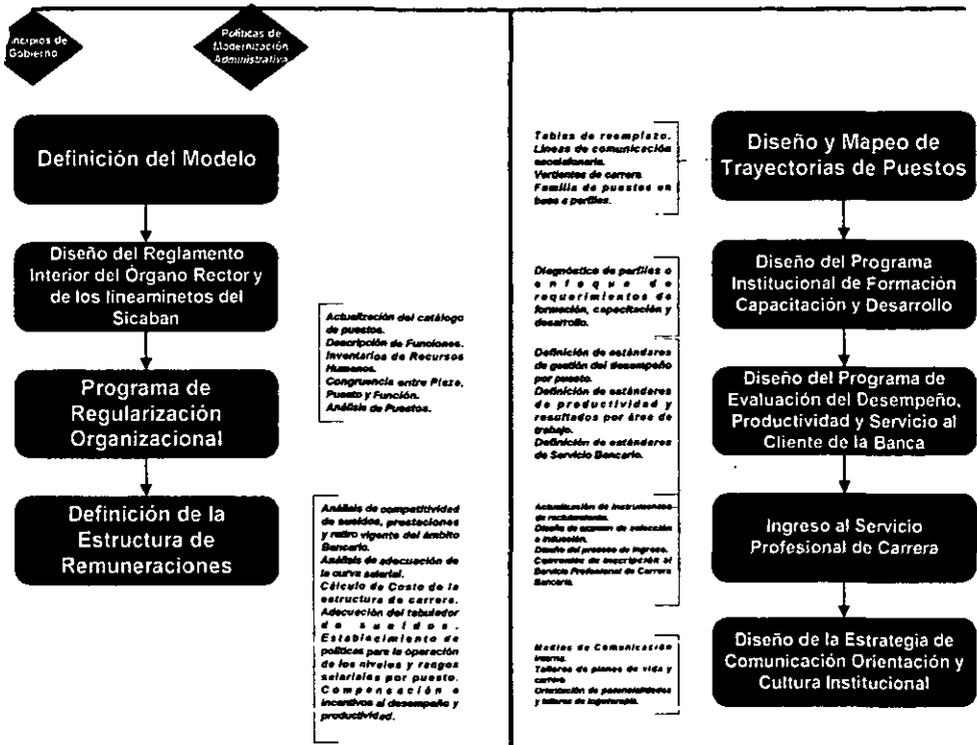
5.5 El Proceso de Diseño y Operación del Sicaban.

En el intento por conceptualizar el diseño de carrera y profesionalización del empleado bancario, se logró visualizar que los procesos de diseño y los procesos de la operación del Sicaban se encuentran relacionados los unos con los otros, de manera que se pueden abordar los dos procesos en un sólo modelo, considerando tres bloques de acción para su diseño, operación e implementación.

Los bloques se denominan como a continuación se muestra:

1. *El bloque para el desarrollo del modelo*, mismo que sugiere el acondicionamiento de los marcos de gestión de los recursos humanos y se encuentra ligado a la arquitectura del Sicaban en los Submodelos 1, 2, 3, 4 y 7 (ver tema 5.4). Así mismo requiere este bloque aspectos de adecuación a los entornos organizacionales, como son: Principios de Gobierno y Políticas de Modernización Administrativa. Es importante mencionar que se requiere de acondicionar la estructura ocupacional con niveles y categorías salariales idóneas al tiempo que se norman los sistemas de ingreso selección y contratación de los departamentos de personal.
2. *Es el bloque de etapas para el Diseño y Operación del Sicaban*. Estas etapas corresponden a la definición del modelo y permite un procedimiento metodológico ofreciendo aspectos operativos del Sistema de Carrera Bancaria. (ver figura 72)
3. *El bloque de implementación*. Este bloque conceptual corresponde a la adecuación de marcos legales e institucionales, así como a los instrumentos normativos. El proceso de implementación también debe definir las estructuras orgánicas y sus adecuaciones al tiempo que considera la planeación del sistema de remuneraciones y compensaciones, el diseño de los planes de carrera, el diseño de capacitación, desarrollo y especialización, y los parámetros de evaluación del desempeño, productividad y servicio bancario.

**Modelo del Proceso Para el
Diseño y Operación del Sicaban**



Fuente: Elaboración Propia con base al Modelo de Proceso para el Diseño y Operación del Servicio Profesional de Carrera en la Administraciones Estatales. Obra "Profesionalización de los Servidores Públicos Locales en México". Tomo I INAP 1999

Conclusiones.

Las Megatendencias del Capital Humano.

Los últimos diez años han convertido a nuestra sociedad en la más comunicada de todos los tiempos, tan solo por impulsos electrónicos la comunicación llega de un lugar a otro; en el mismo contexto hemos presenciado desarrollos simultáneos de estrategias corporativas que incorporan ventajas competitivas y técnicas administrativas como los círculos de calidad, reingeniería de procesos, alianzas corporativas, y los enfoques de las organizaciones orientadas al servicio entre otras.

El viejo aforismo de “la competitividad” marca nuevas reglas en el futuro inmediato donde los cambios serán mas frecuentes y novedosos. Este panorama coloca a la tecnología de la información y a los conocimientos, como detonadores de los fenómenos estratégicos que dan origen a las nuevas organizaciones de clase mundial. Estos fenómenos y todas sus implicaciones demandan un capital humano con un perfil profesional de provocadores de cambios, tanto administrativos como productivos, para posicionarse en los mercados con mayor rentabilidad.

Derivado de lo anterior, la calidad de los servicios públicos, entre ellos, los servicios bancarios y financieros, ya exponen los eventos que más destacarán e impactarán a sus organizaciones, entre ellos la competitividad de sus empleados. La profesionalización y especialización de este capital humano, se perfila como característica fundamental para inferir este ritmo de cambio.

Para colocarnos mas cerca de la certidumbre del éxito de la Banca de Desarrollo, tendremos que aceptar que en el capital humano, reside el mayor potencial para promover un cambio estructural, así como modificar el tradicional punto de vista de la capacitación y dirigirlo hacia una especialización bancaria, apoyada de una permanencia laboral productiva; (carrera) y solo así, surgirán las nuevas oportunidades económicas.

En el servicio bancario y financiero que ofrece el gobierno, para un sector de atención, ya no habrá demérito e incapacidad profesional, de igual forma se eliminarán los sistemas de reclutamiento informales para lograr captar y promover desde las entrañas de las Sociedades Nacionales de Crédito una cultura de legalidad y honestidad. Esta es la respuesta del presente trabajo de tesis, cuyo objetivo final es modernizar los sistemas de administración de personal, para solventar las deficiencias funcionales en este sector bancario.

Esta nueva realidad nos lleva a formular preguntas ante las siguientes cifras: El porcentaje de nómina destinado a la capacitación del servidor público en México es de 1.7%, mismo que resulta insuficiente, comparado con el que se destina al mismo fin en países como Francia en donde alcanza el 7.0% y en el Reino Unido con un porcentaje del 6%.¹⁴⁸

Este nuevo entorno no ha hecho mas que subrayar la importancia del talento profesional. Es por ello que la formación de empleados bancarios en la Banca de Desarrollo acompañada de una cultura bancaria productiva y rentable, serán elementos sin los cuales un país difícilmente podrá insertarse con éxito en el orden económico internacional.

Los esfuerzos por alcanzar los niveles de capacidad profesional se vierten en el ámbito mundial, así lo marca por ejemplo, el "Programa de Apoyo para el Mejoramiento en el Gobierno y la Administración" el (AMEA). Este programa se diseñó *ex profeso* para que los países del centro y este de Europa incorporen el Servicio Civil de Carrera a sus gobiernos. Los objetivos del AMEA señalan una política neutra en el reclutamiento de personal, mismo que proporcionará un servicio público que responda a las necesidades de las naciones; incorporación al servicio público por medio de una selección de funcionarios civiles con mérito después de una competencia justa y abierta; crear un régimen de obligaciones para los funcionarios civiles dirigidos a producir calidad, continuidad e imparcialidad en la práctica de sus funciones entre otros.¹⁴⁹

El Entorno Laboral de nuestra Banca de Desarrollo.

Las funciones corporativas relacionadas con la administración del personal en la Banca de Desarrollo, hoy en día carecen de carácter estratégico, meritatorio y metodológico lo que ocasiona que navegen entre funciones superficiales de administración de documentos y ejecución de funciones, realizadas con el solo propósito de mantener su buena relación con el jefe ó superior. Este, definitivamente no es, ni será nunca, el rumbo correcto, si queremos resultados diferentes en las Instituciones Públicas de Banca y Crédito.

¹⁴⁸ Sánchez Chávez Norberto. "Reflexiones acerca del Servicio Civil de Carrera" Revista Prospectiva

¹⁴⁹ idcm.

El Capital Humano que acude diariamente al lugar de trabajo para ejecutar y planear funciones propias del negocio bancario, requiere de conocimientos verdaderamente especializados, que los respalde una verdadera experiencia en este sector y que logren desarrollar una visión de negocios bancarios, que se encuentre al nivel de la banca privada; e incluso, poder estar en condiciones para desarrollar estrategias de crecimiento dirigidas a sus sectores de atención tan especializados. Es por ello que su profesionalización requiere de integrar un plan de carrera que de continuidad a la experiencia, que estimule la iniciativa, que fomente una capacitación permanente para lograr su especialización y que active el desarrollo del funcionario a través de su competitividad.

La Profesionalización del Empleado Bancario.

La Profesionalización del empleado Bancario a través de un Modelo de Carrera, logra comprender que el reconocimiento al mérito busca integrar al empleado en una esfera de trabajo competitiva y permanente, así como de entrega absoluta e incondicional; creando lazos de responsabilidades entre los empleadores y los empleados. Esta Profesionalización requiere de cambios radicales comenzando por el apoyo de la Alta Dirección y llegando hasta el verdadero compromiso de los empleados por mejorar su nivel de vida mediante su permanente capacitación y entrega a las prácticas competitivas profesionales.

Los esquemas de trabajo que funcionan bajo el principio de permanencia productiva para el empleado, (como lo es la Profesionalización del empleado bancario a través de un esquema de carrera) se tienen que dar tarde o temprano, si en su caso se quiere lograr que la Banca Nacional, surja como un organismo competitivo.

Las Instituciones de Banca de Desarrollo en este caso particular, son entidades accesibles para implementar acciones de mejora, puesto que mantienen un considerable grado de autonomía respecto del sector central y por lo que al mismo tiempo, se encuentran dentro de un negocio que también mantiene ocupada a la iniciativa privada así, este contexto marca sin lugar a dudas un entorno que está sujeto a los patrones de competencia abierta y leyes de mercado. Es por ello que una de las mejores acciones estratégicas para el sector bancario es consolidar esfuerzos para mantener a los empleados competitivos y ofertar ambientes laborales sólidos y definidos, lo que se traduce en una constante profesionalización y desarrollo.

La Banca requiere de implementar un tratamiento especializado de gestión para el Factor Humano, que se encuentre perfectamente definido, así como acertadamente estructurado y que su diseño contenga los principios de éxito laboral y reconocimiento al mérito, buscando ejercer una cultura de legalidad e igualdad.

El Factor Humano representado como eje central de cambio, es el que tiene en sus propias manos la responsabilidad de la administración y entrega del servicio bancario, tan bueno o tan malo como él lo quiera administrar y entregar, sin embargo, lo que es propio determinar con urgencia, es el papel que le corresponde a estas Instituciones bancarias, para impedir que la administración y entrega del servicio bancario, nunca se incline a resultados ineficientes y mediocres, puesto que ya es tiempo de proponer que las empresas públicas como es el caso de la banca de desarrollo en general, se atribuya los calificativos de responsable y competitiva, mediante acciones propias dirigidas a mejorar las condiciones de su Capital Humano.

El logro de mejores prácticas corporativas bancarias en mi opinión es cuestión de buscar caminos administrativos que promuevan esquemas de trabajo centrados en el empleado, que contengan arquitecturas sólidas y objetivos definidos, para poder visualizar las potencialidades que emergen del capital humano e insertarlas a los objetivos de la Institución y que al mismo tiempo se puedan consolidar organizaciones bancarias con perfiles humano-competitivos.

Nuestro país aborda nuevos rumbos de credibilidad, mismos que llegarán a propiciar que la actividad bancaria sea intensa y una actividad clave para la economía; propiamente que la banca social sea el conducto por excelencia del gobierno, para impulsar a las empresas, reactivando créditos y manejando portafolios de inversión interesantes, lo cual requerirá de personal especializado, profesional y con experiencia en el ramo bancario, todos ellos con un perfil gerencial definidos por los valores de responsabilidad, honestidad y competitividad. No está lejos de ser una realidad, profesionalizar al empleado bancario lo que representa hoy por hoy, la antesala del funcionamiento de una nueva banca, que será la plataforma para ofrecer continuidad y mejoramiento al correcto funcionamiento de la Banca de Desarrollo.

Recomendaciones.

Generales.

Ninguna forma, ni favor ni distracción pueden entrar en este proceso de cambio de profesionalización del empleado bancario. Tampoco puede ninguna clase de incompetencia o miedo habitar las mentes de aquellos que realicen el cambio. Se debe recordar que el objetivo del sistema de carrera y servicio profesional bancario es una invitación al personal, para poder ofrecerle la oportunidad de probarse así mismos, en su capacidad profesional y equilibrar su vida laboral.

La intermediación financiera que ejerce la Banca de Desarrollo, situada como instrumento financiero del Gobierno Federal, puede convertirse en un negocio bancario rentable; para ello, se requiere de personal con el sello de banqueros (niveles de certificación a través de su profesionalización) y conocimiento pleno y visión de las necesidades de su sector.

De la certificación a través de la Profesionalización.

Los mercados financieros operan en un entorno de mercados consolidados, situación que se traduce en la búsqueda de aliados estratégicos para retomar posiciones de negocio importantes. Ello sugiere un entorno laboral altamente competido; en donde el nivel de conocimientos de los ejecutivos de la Banca de Desarrollo y su perfil profesional, deben ser homogéneos para todo el sector. Así, la certificación de conocimientos del empleado bancario puede ser la medida de acción para una profesionalización exitosa, involucrando planes laborales de permanencia productiva (carrera) y convenios de productividad.

De Entorno Bancario.

El sector de Banca de Fomento y su funcionamiento, se vierten bajo el esquema de un perfil profesional bancario altamente especializado. La propuesta bien pudiera aplicar al personal de todo el sector, en un mismo intento, formando mesas de trabajo entre las diferentes instituciones bancarias, para considerar puntos de apoyo y consolidar criterios de especialización.

“El enemigo número uno de la inestabilidad en el empleo de los servidores públicos y de la discontinuidad en los programas de gobierno es el *Idealismo Mexicano* el cual tiene como base el armar un plan perfecto, antes de sacar cualquier cosa útil que pudiera responder a la problemática de un Servicio de Banca y Crédito deficiente”.

De implementación.

El modelo de carrera bancaria deja lista la mesa de acción para comenzar a desarrollar una serie de funciones para los departamentos de personal en la Banca de Desarrollo; acciones concretas y definidas, con material de apoyo como es el caso del universo de funciones existentes propias del negocio bancario. (ver anexos) Por otro lado, las estrategias a considerar en la(s) fase(s) de su implementación, son propias de cada pensamiento administrativo, o bien, se delimitarán estrategias de implementación en función de los recursos disponibles. Para efectos de diseño de operación y estrategia de implementación se propone un esquema de trabajo representado en el tema denominado: "*Modelo del Proceso para el Diseño y Operación del Sicaban*" (ver página 169 y 170).

De Inicio.

El servicio profesional de carrera bancaria espera ser una propuesta de administración de personal, que sea el principio de innumerables acciones para modernizar las Instituciones de Banca de Desarrollo, y que esta banca no solamente evolucione desde aspectos tecnológicos o financieros, sino desde sus acciones estratégicas, incluyendo al Capital Humano en un entorno de productividad, competitividad y rentabilidad.

De Negociación.

El Sistema de Carrera Bancaria (Sicaban), nunca perdió de vista que para lograr hacer realidad esta propuesta de trabajo, es necesario realizar una serie de negociaciones con algunas de las autoridades bancarias, representadas por la SHCP: y la SECODAM, lo cual representa formular de manera inteligente y bajo criterios de austeridad y racionalidad, los beneficios económicos para el personal de carrera, por lo que será muy importante definir el tipo de movimiento de personal que funcionará en el sistema, situando un tipo de carrera vertical (tradicional), horizontal (para estructuras cerradas) o mixto. (ver capítulo II). Se recomienda consultar el trabajo realizado por Juan Pablo Guerrero Amparán, Titulado "*Los Dilemas de la Instauración de un Servicio Civil a nivel Federal*", mismo que plantea la postura de las autoridades con respecto al Servicio Civil de Carrera.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Guerrero Amparán Juan Pablo "Un estudio de caso de la Reforma Administrativa en México: Los Dilemas de la Instauración de un Servicio Civil a nivel Federal" CIDE División de Administración Pública

ANEXOS

ANEXO 1 Ejemplo de Inventarios de Personal

5. Cargo _____
 Responsabilidades principales
 (Palabra clave) _____

Características del cargo _____
 Vencimiento _____

6. Exigencias del cargo

A. Escolaridad	B. Experiencia	C. Habilidades gerenciales	D. Habilidades específicas

7. Dotación actual (si hay lugar)

A. Titular	B. Edad	C. Resumen de calificaciones rendimiento	D. Resumen de

4. Dotación futura

A. Relevo Nombre Título	B. Edad	C. Plazo P: presente D: Para de- sarrollar 12: doce meses	D. Calificaciones					E. Necesidades de desarrollo (diferencia entre las exigencias del cargo y las calificaciones) Cursos, Proyectos especiales, Reemplazo del patrón en ausencias Tareas, Prerrequisitos, Formación en cursos de empleo
			Escolaridad	Experiencia	Habilidades gerenciales- Habilidades Específicas	E. Intereses de carreras		

Fuente: *Planeación de Estrategias de los Recursos Humanos*; Guerin Wils Le Louarn, Secretaría de la Defensa Nacional, México, D.F. 1997. pp.257

ANEXO 1.1 Ejemplo de Rejilla para la proyección del desarrollo del empleado

Parámetros	Niveles de análisis		
	Global	Ocupacional	Funcional
Inventario			
Movimientos y provisiones de empleados			
Competencia y potencial			
Cultural y actitudes			
Costos y productividad			
Eficacia			

Fuente: *Planeación de Estrategias de los Recursos Humanos*; Guerin Wils Le Louarn, Secretaría de la Defensa Nacional, México, D.F. 1997. pp.219

ANEXO 1.2

Instrucciones y uso de la rejilla para hacer las proyecciones de desarrollo del empleado

- 1) Posibilidad de promoción- Escriba la letra adecuada para la posibilidad de promoción en el cuadro que se proporciona. Si la respuesta a la posibilidad de promoción es D, F o I, deje las secciones "alto potencial" y "proyecciones para el desarrollo del empleado" en blanco
- 2) Alto potencial- El cuadro de alto potencial debe ser marcado si este empleado tiene un crecimiento potencial excepcional- está dentro del 5% superior en impulso y capacidad. Recuerde que las calificaciones de evaluación y las calificaciones de alto potencial, si bien están relacionadas, también reflejan dos juicios distintos- el desempeño en la asignación actual frente al potencial de crecimiento excepcional. Un empleado calificado con "1" no necesariamente tiene alto potencial o viceversa.

CAMPO GENERAL

OPERACIONES		MERCADOTECNIA	
Título de la posición/volumen	Código	Título de la posición/volumen	Código
Gerente regional de operaciones	1002	Gerente de mercados geográficos	1017
		Gerentes de planeación de negocios	1025
		Gerente distrital	1121
		Gerente de tienda 30+D.S.	0109
		Gerente de tienda de entidad	0110
		Gerente de tienda 22-30 D.S.	0108
		Gerente de tienda 15-22 D.S.	0107
		Gerente regional de planificación de negocios	1026
		Gerente de tienda 10-15 D.S.	0106
		Gerente de tienda inferior a 10 D.S.	0105
Gerente regional del centro de ventas por catálogo	1150	Comprador regional/mercados geográficos	1146
Gerente regional de programas	1100		
Gerente regional de sistemas	1027	Gerente de tienda 5-10 S.L.	0104
Gerente regional de ventas por catálogo	1139	Gerente de planeación de negocios	**40(*)0
Gerente distrital de operaciones	2290	Gerente distrital de eventos especiales y publicidad	2800
Gerente distrital de operaciones/personal	2310	Gerente de mercadotecnia y compras de tienda	4260
Gerente regional de prevención de pérdidas	4804	Gerente de tienda 3-5 S.L.	0103
Gerente de operaciones 30+ D.S.	1329	Gerente general de mercadeo 30+ D.S.	4299
Coordinador distrital de sistemas de mercadotecnia	2330		
Gerente D.L.D.C.	3750	Gerente general de mercado 22-30 D.S	4298
Gerente de operaciones 25-30 D.S.	1328	Gerente de tienda 1-3 S.L.	0102
		Gerente regional de mercadotecnia visual-mercados geográficos	1085
		Gerente regional de mercadotecnia visual-mercados metropolitanos	1092
Representante regional de prevención de pérdidas	4805		
Gerente regional de ventas a salones de belleza	1109	Gerente regional de mercadotecnia 15-22 D.S.	4297
		Gerente general de mercadotecnia 10-15	4296

Gerente regional de mantenimiento	1165	D.S.	
Gerente regional de telecomunicaciones	1028	Gerente general de mercadotecnia, inferior a 10 D.S.	4295
Gerente distrital de prevención de pérdidas	5620	Gerente de tienda inferior a 1 S.L.	0101
Gerente de operaciones/personal 10-25 D.S.	5356	Comprador D.L.D.C. de unidad múltiple	4450
Gerente de operaciones D.L.D.C.	4330	Comprador D.L.D.C.	3760
Gerente de capacitación e implementación de sistemas	1130	Coordinador de mercados de líneas especiales	2340
Gerente central de ventas por catálogo	1010	Gerente distrital de mercadotecnia visual	5630
Gerente de apoyo a las ventas	3210	Coordinador de mercados cosméticos	0700
		Gerente de mercadeo visual	4650
		Gerente señor de mercadeo	4300
		Gerente de ventas departamentales	3460
		Gerente de departamento de zapatos	5590
		Gerente de departamento de cosméticos	0710
Gerente de (títulos funcional)	4980	Gerente de mercadeo	4310
		Gerente de joyería fina	3360
		Gerente de joyería fina en tiendas múltiples	4470
		Comprador de joyería fina	3370
		Comprador del departamento de zapatos	5600
		Comprador de cosméticos	0720
		Asistente del gerente de mercadeo	4330

Fuente: *Administración de Personal*; Gary Dessler, ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1994. pp.385.

ANEXO 2 Universo de Perfiles Típicos

<p>Agronomía Ciencias forestales Desarrollo agropecuario Desarrollo rural Horticultura Ingeniería agroindustrial Química agropecuaria Veterinaria y zootécnica</p> <p><u>Ciencias de la salud</u></p> <p>Enfermería Fisioterapia Investigación biomédica Medicina Nutrición Odontología Optometría Química Salud pública</p> <p><u>Ciencias naturales y exactas</u></p> <p>Biología Bioquímica Ciencias del mar Ecología Física Geología Matemáticas Química</p> <p>Matemáticas aplicadas y comp. Actuaría</p> <p><u>Educación y humanidades</u></p> <p>Arte dramático Artes Danza Educación</p>	<p>Escenografía Filosofía Historia Idiomas</p> <p>Administración Antropología Archivonomía/Biblioteconomía Banca y finanzas Ciencias políticas y admón.púb. Ciencias sociales Ciencias de la comunicación Comercio Comercio internacional Contaduría Derecho Economía y desarrollo Geografía Psicología Relaciones Comerciales Relaciones industriales Relaciones internacionales Relaciones Públicas Secretarial Turismo Ventas y mercadotecnia Administración de Empresas Administración industrial Administración financiera Administración Hotelera Finanzas Economía Mercadotecnia Pedagogía</p> <p><u>Ingeniería y tecnología</u></p> <p>Aeronáutica Arquitectura y diseño Biotecnología Ciencias de la tierra Computación y sistemas Ingeniería ambiental Ingeniería bioquímica Ingeniería civil Ing.eléctrica y electrónica</p>	<p>Ing.extractiva metalúrgica y energética</p> <p>Ingeniería física Ing. Industrial Ing.mecánica y electrónica Ing. Industrial Ing. Oceánica Ing. Pesquera Ing. Química Ing. Textil Ing. Topográfica e hidráulica Ing. de los transportes Tecnología de los alimentos Informática Ing. en sistemas Diseño gráfico Ing. en Comunicaciones y Electrónica</p> <p>Letras música Religión <u>Otras</u></p>
---	--	---

Fuente: *Manual de Descripción y Perfil de Puestos*; Grupo Financiero BANAMEX – ACCIVAL. Pags.19, 28-31

ANEXO 2.1 Universo de Áreas de Experiencia

<p>AUDITORIA Auditoria financiera Auditoria Operaciones internacionales Auditoria de crédito Auditoria de Sistemas Automatizados</p>	<p>Asesoría Inmobiliaria Avalúos Comercialización Inmobiliaria Crédito hipotecario Financiamiento Inmobiliario Proyectos Inmobiliarios</p>	<p>Comunicación al personal Estructura Planeación de Recursos Humanos Plan de Carrera Prestaciones Relaciones laborales Selección de Personal</p>	<p>Bancos Asociados Crédito Cobranzas tarjetas de crédito Emisión y Distribución de tarjetas de Crédito Negocios Afiliados Promoción de Tarjetas de Crédito Tarjetas Privadas</p>
<p>CRÉDITOS Administración de crédito Análisis de crédito Normas de crédito Promoción de crédito Redescuentos</p>	<p>INTERNACIONAL Comercio exterior Contabilidad Internacional Créditos Internacionales Financiamiento a exportaciones Financiamiento a importaciones Promoción de Productos Internac. Tesorería Internacional</p>	<p>SERVICIOS Y PRODUCTOS BANCARIOS Atención a clientes Banca Digital Banca Electrónica Operación de servicios y Productos Planeación y Desarrollo de Productos Promoción y Venta de Serv. Y Prod Banc. Procesos y Soporte Operativo Servicios empresariales</p>	<p>TESORERÍA Cambios y Coberturas Bancarias Operación Mercado de Dinero y Capitales</p>
<p>ECONOMÍA Análisis económico Análisis social Análisis sectorial Análisis Regional</p>	<p>JURÍDICO Contencioso Jurídico Fiscal Jurídico Internacional Jurídico laboral Jurídico Mercantil Jurídico Penal Jurídico Administrativo</p>	<p>SISTEMAS Admón de Redes Ambiente Cliente Servidor Arquitectura de Sistemas Base de Datos Desarrollo de Sistemas Infraest.Tecno (telecomunicaciones) Manejo de paquetes PC's Operación Computadoras Planeación de Sist</p>	<p>OTRAS Actividades secretariales Arrendadora Agropecuaria Adquisiciones/ Abastecimientos arquitectura desarrollo de Productos Factoraje Investigación Información gerencial Mensajería Mercadotecnia y Publicidad Planeación estratégica Promoción y Venta de Servicios Reglamentación Relaciones Públicas Seguridad Bancaria Seguridad Informática Seguros y Fianzas Transportes Cocina turismo Otras</p>
<p>FIDUCIARIO Administración Operación fiduciaria promoción de productos y Servicios</p>	<p>PATRIMONIAL Admón. Operación Patrimonial Inversiones Institucionales Promoción de productos y Servicios</p>	<p>TARJETAS DE CREDITO Admón y Operac. Tarjetas de crédito</p>	
<p>FIANZAS Análisis Bursátil Análisis de Estados Financieros Costos Contabilidad Finanzas corporativas Ingeniería financiera Obligaciones fiscales Planeación Financiera Presupuestos</p>	<p>RECURSOS HUMANOS Capacitación y desarrollo Compensaciones</p>		
<p>HIPOTECARIO Administración Inmobiliaria</p>			

Fuente: *Manual de Descripción y Perfil de Puestos*; Grupo Financiero BANAMEX – ACCIVAL. Pags.19, 28-31

ANEXO 3 Ejemplo de Capacitación Técnica

GUÍA DE CONOCIMIENTOS

Los "Conocimientos Inherentes al Puesto" están agrupados por Áreas de Conocimiento o Temáticas que corresponden a las principales Funciones de Banco. Es importante señalar que es una guía enunciativa pero no exhaustiva.

<p>SOPORTE ADMINISTRATIVO MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA / COMPUTO</p> <p>Manejo/Calculadora Financiera Manejo/Máquina de escribir Manejo Sumadora Manejo Fax</p>	<p>BANCA PRODUCTOS Y SERVICIOS</p> <p>Productos y Servicios Bancarios Operatividad Interna Banca Digital Prods. de Capacitación Prods.de Colocación Prods. S.A.R y AFORE Prods. y Serv.de Efectivo Prods.de Crédito Nals/intnals</p>	<p>NEGOCIO PROMOCIÓN Y VENTA</p> <p>Filosofía de Vtas/Bca.Relación Plan de Ventas Técnicas de Venta</p>
<p>SOPORTE ADMINISTRATIVO SECRETARIALES</p> <p>Mecanografía Técnicas Secretariales Ortografía y Redacción</p>	<p>GERENCIA</p> <p>Métods,Procedim.Sistmas Relaciones laborales Proceso Administrativo Técnica de Supervisión Admón. De recursos Humanos Información Gerencial Planeación estratégica Estructura Organizacional Reingeniería de Procesos Planeación Financiera Administración de Proyectos</p>	<p>NEGOCIO SERVICIO</p> <p>Pago de Cheques Recepción de Depósitos Recepción de Pagos Retiro de Efectivo Expedición de Documentos Liquidación de Documentos Compra Moneda Extranjera Venta Moneda Extranjera Apertura y Cierre de Caja Manejo de Efectivo Procesos d' Mejora del Servicio</p>
<p>BANCA NORMATIVIDAD BANCARIA</p> <p>Marco Normativo banca Legis.Bancaria y Financiera Títulos y operaciones de Crédito Reglament. Crédito Comercial Crédito mercantil Sistema Financiero Mexicano</p>	<p>NEGOCIO CRÉDITO Y FINANZAS</p>	<p>NEGOCIO TESORERÍA</p> <p>Mercado de dinero y Capitales</p>
<p>BANCA NORMATIVIDAD INTERNACIONAL</p> <p>Normas de Contabilidad Internacional Política Económica y Monetaria Obligaciones Fiscales</p>	<p>Matemáticas Financieras Contabilidad Bancaria Contabilidad Financiera Análisis Finan.del Mercado Fundamentos del Crédito Técnicas de Evaluación Crédito Proc.Otorgamiento de Crédito</p>	<p>SOPORTE/OPERACIÓN MANEJO DE EQUIPO ESPECIALIZADO</p> <p>Manejo/Recontador de Billetes Manejo/Machihembradora Manejo/Recontador de Moneda Manejo/Dispensador de Efectivo Manejo/Lector de Documentos Manejo/Caja Trad-Rotary Transf Manejo//Server C218 Manejo/Terminal admón.. Interna Man/Consola Operador</p>
<p>BANCA NORM.INTER. Normativ.Institucional (Regl.)</p> <p>BANCA NORM.INTER</p> <p>Marco Legal Crédito Sectorial Catálogo Contable Institucional Normatividad de Crédito</p>		

<p>ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO</p> <p>Proc. Depósitos Retiros Banxico Proc. Recepción de Remesas Proceso Verificación Depósitos Proc. At'n/Prep/Entrega Remesas Proc. Dotac-Conc. Banxico Corres Admón. y Control de Divisas Admón. y Control de Oro y Plata</p> <p>SISTEMAS COMUNICACIONES</p> <p>Protocolos de Comunicación Procedimientos. Instalación Mantenimiento Red Estrd Aplc. Loc/Detec Prob Red Tec/Her Oper/Autom/Monit Comun Herr. Medición/Diag.p/Comunic Admón. Redes de Comunicación Operación Mmto. LAN, PC y Softw Operación Y Mmto. Equipos DCE Oper/Mmto. Conmutadores Telef Operación y Mantenimiento DTEs</p> <p>SISTEMAS DESARROLLO</p> <p>Metodol.p/Desarrollo Sist.Bmx Herram.p/Desarrollo Sist.Bmx Lenguajes Prgm.Orient.Mainfrm Utílerias/Rutinas Propias Brx Paqueteria al Soporte al Neg Diseño de Base de datos Administración de base de Datos Administración de Software Formato/Method.Especific Reqmts</p>	<p>SOPORTE/OPERACIÓN OPERACIÓN SISTEMAS INTERNOS</p> <p>Sistema de clientes Sistema 2180 Modelo de Gestión Operación Prods/Servs por Link Medios de Acceso (Chequeras) Sistema de Seguridad Sucursal Sist. Autom. Aclaraciones (SAA) Sist.Integral Serv.Ctes. (SISC) Sistema Modelo de Dotación Sistema de Cheques No. 1 Sistema 71 T. Paquete Contable Sistema 33 C/V de Divisas Sist. 264 Transferencia Fondos Sist. 151 Inf. Tesorería/Disper Sist. 237 Conexión 154 Negs. Af Sistema de Verif. de Depósitos Sistema AFORE 336 Sistema SAR 333 Sistema Interno de Servs. 750 Sist. Saldos Movimientos 584-550</p> <p>SISTEMAS SOPORTE AL SERVICIO</p> <p>Admón. Problemas-Acción Request Admón. de Cambios Operativos Admón. De Recursos de Cómputo Planeación Capacidades Cómputo admón. de Contingencias</p> <p>SISTEMAS TECNOLOGÍA</p> <p>Estándares Técnicos Bmx Plataformas Tecnológicas Gral Plataforma Tecnológica Bmx Esq. Procesamto. Cliente-Serv Tecnología Utiliz.su Area Neg Software Ambiental Aplics y Utíleria Ambts Inter. Modelo de Datos instit..Bmx Administración de Datos Seguridad Informática</p>	<p>Man/Grabadora de plásticos Manejo/Lecto Clasificadora Manejo/Operación ATM'S Manejo/Conmutador</p> <p>SOPORTE/OPERACIÓN PROCESOS INTERNOS</p> <p>Procesos Operativos de Sucursal</p> <p>SOPORTE MERCADO ECONOMÍA</p> <p>Segmentación de Mercados Entorno Macroeconómico</p> <p>SISTEMAS DE SERVICIOS</p> <p>Admón. De Sistemas Operativos Planeación de la Producción Control de la Producción Ambiente Procedimiento On Line Ambiente Procesamiento Batch Administradores de Tareas Tec/Her.Op.Autom/Monit. EqPerif</p> <p>SOPORTE MERCADO INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>Admón.y Desarrollo Proyectos Costeo de Procesos Diseño de Prods/Serv (Metodol) Técnicas de Investigación./Análisis Desarrollo de productos Estudios de Mercado</p>
---	--	--

<p>Técnicas Herraam.Análisis Sist Técnicas Diseño Sistems/herram Ambientes de Prueba Aplics. Neg Técnicas/Herram.Pruebas Software Procedims.Liberación Software Manejo Archivos- Métodos Acceso</p>	<p>SISTEMAS GENERALES</p> <p>Obj-Proc d'Neg del Area Usuaría Modelo de Procesos Sist. Bmx Entorno Tecnológico</p> <p>SISTEMAS LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN</p> <p>Lenguajes de Programación</p> <p>SISTEMAS MANTENIMIENTO Y CONTROL</p> <p>Mantenim. Hardware y Software</p>	<p>SISTEMAS ARQUITECTURA PLANEACIÓN</p> <p>Plan Estratégico de Sistemas Arquitectura de Sistemas Bmx Arquitectura de Aplicaciones Arquitectura de Servicios Arquitectura de Ing de Sistemas Arquitectura de Procesamiento</p> <p>SISTEMAS OPERACIÓN</p> <p>Manejo de Bases de datos</p>
--	--	--

Fuente: *Manual de Descripción y Perfil de Puestos*; Grupo Financiero BANAMEX – ACCIVAL. Pags. 19, 28-31

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acción de Reforma Administrativa

Medida deliberada de cambio administrativo para incrementar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, mejorar el cumplimiento de sus objetivos y programas y propiciar una mayor congruencia entre las acciones a desarrollar, buscando honestidad en el desempeño de las mismas.

Administración Pública

Es el subsistema instrumental del sistema político compuesto por un conjunto de interacciones, a través de las cuales se generan las normas, los servicios, los bienes y la información que demanda la comunidad, en cumplimiento de las decisiones del sistema político. La administración Pública constituye siempre un instrumento que, al menos formalmente, se encuentra el servicio de fines ulteriores: aquellos que una sociedad históricamente determina por medio de su instancia gubernamental y que considera políticamente valiosos

Áreas de Regulación y Control

Son las encargadas de orientar, dirigir el desarrollo de funciones relativas al proceso de planeación y programación de la operación de la institución, así como, de aquellas referidas a la información estadística, control y mejoramiento administrativo.

Áreas Sustantivas

Son aquellas que desarrollan funciones derivadas directamente de las atribuciones y objetivos encomendados a la institución, mediante la producción de bienes y/o prestaciones de servicios para lo que están facultadas y fueron constituidas.

Cadena de Mando

Es la relación (jerarquía de autoridad) entre las unidades administrativas que integran una estructura orgánica. Se extiende linealmente

Delegación de Funciones

Acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere funciones específicas y responsabilidades a un subalterno y en algunos casos, otorga la autoridad que necesita cuando va a desempeñar tales funciones.

Eficacia

Es la capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia

Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

Empresas de Participación Estatal Mayoritaria

Personas morales en las que el Gobierno Federal aporte o sea propietario de 50% o más del capital social o de las acciones de la empresa; o bien, que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que únicamente pueden ser suscritas por el Gobierno Federal; o que el Gobierno Federal pueda nombrar la mayoría de los miembros del Consejo de Administración, Junta Directiva u órgano de Gobierno equivalente, designe al presidente, director o gerente que tenga facultades para vetar los acuerdos de Asamblea General de Accionistas, del Consejo de Administración o de la Junta directiva u órgano de gobierno equivalente.

Estructura Ocupacional

- a) Agrupación de puestos, donde cada uno de ellos tiene actividades definidas, delimitadas y concretas, que permiten el cumplimiento de una función y que se respaldan por un grado de autoridad y responsabilidad determinados.
- b) Agrupación de puestos, donde cada uno de ellos tiene actividades definidas, delimitadas y concretas, que permiten el cumplimiento de una función y que se respaldan por un grado de responsabilidad determinado o en su caso de autoridad, si se trata de puestos de mando.

Estructura Orgánica

- a) Disposición sistemática de las unidades administrativas que integran una dependencia o Entidad, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados con el objeto de visualizar el sistema formal de la organización, de la manera en que se distribuyen sus funciones y niveles de mando, así como su interrelación y coordinación.
- b) Unidades administrativas que integran una dependencia y/o entidad, donde se establecen niveles jerárquico-funcionales de conformidad con las atribuciones que a la misma le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, así como el reglamento interior correspondiente. De esta

forma se identifica el sistema formal de la organización, a través de la división de funciones y la jerarquización de sus mandos, en la que se establece la interrelación y coordinación de los mismos.

Estructura Orgánica Básica

La integran las unidades administrativas cuyas funciones reflejan las atribuciones conferidas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (para el caso de dependencias) o en el instrumento jurídico aplicable de creación (para el caso de Entidades Paraestatales). Se caracterizan por tomar decisiones, formular políticas, elaborar directrices y determinar líneas generales que se vinculan en forma directa y determinante con los objetivos institucionales. Comprende áreas con nivel jerárquico-organizacional de Secretario de Estado hasta Director General o sus equivalentes.

Estructura Orgánica No Básica

La integran las unidades administrativas cuyo nivel jerárquico-organizacional es menor a Director General y depende invariablemente de alguna unidad ubicada en la estructura básica. Se caracterizan por diseñar, elaborar, realizar estudios y trabajos, así como aplicar las políticas, programas y normas establecidas que coadyuven a alcanzar los objetivos institucionales determinados.

Incremento Adicional

Es cualquier aumento en el salario diferente a los otorgados en la política salarial vigente, en un periodo determinado.

Incremento Salarial

Es el aumento en el salario otorgado de acuerdo a la política salarial vigente, para un periodo determinado.

Jerarquización (Jerarquía Orgánico-Funcional)

Es el nivel que se asigna a un puesto dentro de una organización, por el grado de autoridad asignado.

Know How

Término del idioma inglés, que literalmente significa "Conocimientos". Según el diccionario Franklin Larousse, el término es utilizado para referirse al "conocimiento de algo"; es decir, al planteamiento de ¿Cómo Hacerlo?.

Organograma

Representación gráfica de la estructura orgánica que debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen los tramos de control, nivel jerárquico, canales formales de comunicación y coordinación, así como líneas de mando.

Norma

Ordenamiento imperativo y específico de acción que persigue un fin determinado, con la característica de ser regido en su aplicación.

Regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en una organización, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución. Generalmente la norma conlleva una estructura de sanciones para quienes no la observen.

Plaza

Posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por más de un servidor público a la vez, que tiene una adscripción determinada y debe respaldarse presupuestalmente.

Plaza de Mando Medio

Son aquellas plazas comprendidas entre el nivel 28 o MC07 hasta N-33A o MG02.

Política Salarial

Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de acuerdo a los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.

Profesionalizar

Según el diccionario enciclopédico Norma, establece que: Profesión es: Empleo, tarea o cargo que una persona ejerce. El diccionario Pequeño Larousse, define la palabra Profesión como al género de trabajo habitual de una persona; así mismo define a la palabra profesionalismo como el cultivo o utilización de ciertas disciplinas.

Puesto

Unidad impersonal de trabajo que se caracteriza por tener tareas y deberes específicos, lo cual le asigna cierto grado de responsabilidad. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia.

Puesto Homologo de Autorización Especifica

Puestos encargados de realizar actividades y acciones concretas y especializadas, generadas a partir de las funciones que son realizadas por las áreas en estructura orgánica. Sus actividades se caracterizan por ser complementarias, precisas y limitadas, al derivarse de las funciones que por atribuciones tienen las dependencias.

Puesto Homologo por Norma

Puestos de apoyo al personal del mando existente en estructura orgánica básica. Realizan actividades indirectas a las funciones encomendadas por reglamento, pero que coadyuvan al debido accionar de los servidores públicos superiores, mediante actividades de apoyo administrativo y de asesoría. Dicho apoyo es al funcionario más que a las unidades administrativas.

Reestructuración Orgánica y Ocupacional

Acción que identifica en primera instancia los factores internos y/o externos que propician alteraciones a los esquemas orgánico-funcionales de las dependencias o entidades, dando lugar a un proceso de adaptación y cambio en el sistema de organización.

Renivelación

Es la modificación salarial de un puesto (s) determinado (s), con el objeto de mejorar sus percepciones, lo cual implica ascender de nivel en el tabulador correspondiente como resultado de movimientos a la estructura de la organización y/o al peso específico del puesto.

Reordenamiento

Es el incremento salarial restringido y diferenciado entre los puestos de determinado tipo de personal, modificando la curva salarial de estos.

Retabulación

Corrimiento de puestos en la curva salarial de una institución, donde cada uno de ellos asciende salarialmente, sin que se modifiquen sus características, únicamente se reclasifica el peso específico dentro de dicha curva.

Servicio Público

Es una actividad encaminada a satisfacer necesidades colectivas básicas o fundamentales, mediante prestaciones individualizada, sujetas a un régimen de Derecho público, que determina los principios de regularidad, uniformidad, adecuación e igualdad. Esta actividad puede ser prestada por el Estado o por los particulares mediante concesión.

Servidores Públicos de Mando Medio

- a) Es el personal cuyas funciones atienden ámbitos de competencia operativos y específicos derivados en forma indirecta de las atribuciones contenidas en el ordenamiento jurídico correspondiente, asignadas a la unidad responsable.
- b) Es el personal, cuyas funciones son derivadas en forma indirecta de las atribuciones contenidas en el ordenamiento jurídico correspondiente. Se caracterizan por la determinación de objetivos sustantivos e intermedios; y la toma de decisiones, formulación de políticas y directrices atiende a ámbitos de competencia operativos y específicos, coadyuvan a la consecución de los objetivos generales de la organización.

Servidores Públicos Superiores

Es el personal cuyas funciones son derivadas en forma directa de las atribuciones contenidas en un ordenamiento jurídico correspondiente. Se caracterizan por tomar decisiones, formular políticas, elaborar directrices y determinar las líneas generales de acción en forma directa y determinante con los objetivos institucionales.

Sistema

Conjunto de unidades identificables o elementos con un más elevado grado de interdependencia entre ellas que con su medio, de manera que, dentro del sistema, un cambio en un elemento sigue o se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo sistema.

La interdependencia de resultados y la mayor frecuencia de interacciones de los elementos permite establecer los límites del sistema, en virtud de que fuera de éste, la interdependencia o interacciones declinarán con más rapidez dentro del propio sistema. En todo caso, corresponde al análisis de sistemas encontrar, en el conjunto de transacciones o interacciones, los límites para circunscribir el problema o fenómeno específico que le interesa al investigador enfocar como sistema.

Sistema Meritocrático

La palabra Mérito según el diccionario Pequeño Larousse, significa: Lo que hace digna de elogio o recompensa a una persona. Hombre de gran mérito; de valor excelente.

El término es utilizado por los autores Esteban Moctezuma Barragán y Andrés Roemer en su obra "Por un Gobierno con Resultados" El servicio Civil de Carrera: un sistema integral de Profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México

La Palabra Burócrata según el diccionario Pequeño Larousse refiere a la clase social formada por los empleados de gobierno.

Por el término Meritocrático, se puede entender al sistema de administración de personal que funciona para los empleados del gobierno y que funciona bajo el principio de recompensa o elogio por un trabajo digno.

Staff

Son los órganos que tienen por objeto, asesorar e informar al personal de mando, en aquellas actividades que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Tabulador de Sueldos de Personal de Mando del Sector Paraestatal

Es el documento que integra la percepción total, por un periodo determinado y que incluye (sueldo, aguinaldo, prima vacacional, todas las prestaciones económicas garantizadas y estímulo por eficiencia), así como, sus reglas de aplicación.

Unidad Responsable

Cada una de las áreas administrativas que integran una institución, con funciones y actividades propias que se distinguen y diferencian entre sí. Se conforman a través de una estructura orgánica específica y propia. Es aquella, a la que se le confieren atribuciones específicas en el instrumento jurídico correspondiente.

Fuente: *Comité Consultivo de Normatividad de la Administración Pública Federal*; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. Marzo de 1998. México Distrito Federal.

Bibliografía.

1. A .Elizondo López; "*Proceso Contable 1*". Editorial Ecasa Segunda Edición 1993.
2. A.F. Stoner James y Freeman R. Edward; "*Administración*". Editorial Prentice Hall Quinta Edición 1994.
3. Amezcua Ornelas Norahenid; "*Manual Práctico Laboral*". Editorial SICCO Primera Edición 1999.
4. Barrera Graf; "*Tratado de Derecho Mercantil*". Vol. I.
5. "*Boletín Técnico de Contabilidad Gubernamental*". Página en la Internet www.shcp.gob.mx
6. Cabrero Mendoza Enrique; "*Del Administrador al Gerente Público*". Editorial INAP. México 1997 Segunda Edición.
7. Cedillo Hernández Miguel Angel; "*La Modernización en la Administración Pública en México*" Mención Honorífica premio INAP, México 1996 trabajo personal.
8. Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE; "*Gestión Política Pública*". Vol. VIII, núm.2, México, segundo semestre de 1999.
9. Cerezo Ramírez Ruth; "*Artículo Sobre la Situación Actual de Los Servidores Públicos en México*". Revista Prospectiva.
10. Covey Franklin; "*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*". Editorial Paidós 1998.
11. De Pina Vara Rafael; "*Derecho Mercantil Mexicano*". Editorial Porrúa 1994.
12. Dessler Gary; "*Administración de Personal*". Editorial Prentice Hall edición en español. 1996.
13. Diccionario Jurídico. Libro consultado en la Biblioteca de la Universidad Salesiana.

14. Doring Hermosillo Erika; "*La Profesionalización del Sector Público*". Artículo en la Revista Prospectiva pp25. Año 4 No 11 Nov. de 1998.
15. Etzioni, Amitai; Extracto del Libro "*Ecología de la Organización*". de Guillermo Michael. Fragmento de la Obra "*Dinámica Social de las Organizaciones*", Editorial Mc. Graw Hill México D.F. 1993.
16. Fraga Gabino; "*Derecho Administrativo*". Editorial Porrúa Trigésima Sexta Edición 1997.
17. Gaceta Oficial del IFE "*Código Electoral del D.F.*"
18. Gaceta Oficial del D.F. Instituto Electoral del D.F. "*Estatutos del Servicio Profesional Electoral, del Personal Administrativo, de los Trabajadores Auxiliares y del Personal Eventual del Instituto Electoral del D.F.*"
19. Girón Alicia, Correa Eugenia; "*La Banca de Desarrollo Hacia el inicio del siglo XXI*" Editorial Cambio XXI Primera Edición 1996 pp 25 Colección La estructura económica y social de México
20. González García Guillermina; "*Primeras Jornadas de Derecho Administrativo y Administración Pública*". Universidad de Guanajuato Facultad de Derecho. Primera edición 1998.
21. González Mateos Alfonso; "*Desarrollo de un Modelo de Servicio Civil de Carrera para la CNBV*". Revista Prospectiva. México D.F. Año 4 No 11 Nov. 1998.
22. Guerrero Amparán Juan Pablo "*Un Estudio de Caso de la Reforma Administrativa en México: Los Dilemas de la Instauración de un Servicio Civil a Nivel Federal*". CIDE. Documento de Trabajo Número 61
23. Guerin, Le Louran Wils; "*Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*". Editorial Sedena Edición en español 1997.
24. Gutiérrez y González Ernesto; "*Derecho Administrativo y Derecho Administrativo al Estilo Mexicano*". Edit. Porrúa Mex. 1993 Primera Edición.

25. Grupo Financiero Banamex – Accival. “Manual de Descripción y Perfil de Puestos”. Documento de manejo interno.
26. Guzmán Leal Roberto; “Sociología”. Décimo Sexta Edición Editorial Porrúa 1993.
27. <http://accigame.banamex.com.mx/capacitacion/up/participantes/sistema2.htm> Fecha: 24/11/00
28. INAP; “Como Servir mejor a los Ciudadanos”. Capítulo VII México D.F. .1999.
29. INAP; “Profesionalización de los Servidores Públicos Locales en México”. Tomo I 1999.
30. INAP; Propuesta Académica de Ley del “Servicio Profesional de Carrera para los Servidores Públicos de los Ejecutivos Estatales”. Tomo I México D.F. 1999
31. Instituto Mexicano del Mercado de Capitales, A.C. “Catálogo de Inducción al Mercado de Valores”. México D.F.
32. “Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”. Editorial Porrúa 36 Edición 1997.
33. “Ley Federal de las Entidades Paraestatales” Editorial Porrúa. 36 Edición 1997. art. 8, 9 10, 11, 12
34. “Ley de Instituciones de Crédito”. Editorial Porrúa Quincuagésima Edición 1998 Tomo 1.
35. “Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado” art. 5º y 6º. Editorial Porrúa. México D.F.
36. “Ley de Planeación”. Editorial Porrúa 36 Edición. México 1997 art. 3
37. Mantilla Molina Roberto; “Derecho Mercantil”. Editorial Porrúa México 1997
38. Marco Jurídico de la Planeación en México “Acuerdo que crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil”. Diario Oficial de La Federación del 29 de Junio de 1983.

39. Martínez Morales Rafael I. "*Derecho Administrativo*" Tercera Edición Editorial Harla 1991
40. Méndez S. José, Santiago Zorrilla Et. Al; "*Dinámica Social de las Organizaciones*". Editorial. Mc Graw Hill. México 1993.
41. Méndez Morales José Silvestre; "*Fundamentos de Economía*" Editorial Mc Graw Hill 2 da Edición 1990.
42. Michel Guillermo; "*Ecología de la Organización. Representación diagramática de la interrelación de los elementos que definen a la organización*". Fragmento de la Obra "*Dinámica Social de las Organizaciones*", Editorial Mc. Graw Hill México D.F. 1993.
43. Milkovich George T., Boudreau John W; "*Dirección y Administración de Recursos Humanos*". Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Sexta Edición 1994.
44. Mondy Wayne R., Noe Robert M; "*Administración de Recursos Humanos*". Editorial Prentice Hall Sexta Edición en español 1997.
45. Moctezuma Barragán Esteban y Roemer Andrés; "*Por un Gobierno con Resultados*". Editorial Fondo de Cultura Económica 1999.
46. Munch Galindo y García Martínez; "*Fundamentos de Administración*". Editorial Trillas Tercera reimpresión, octubre de 1993.
47. Olivares Juan Antonio; "*Primeras Jornadas de Derecho Administrativo y Administración Pública*". Universidad de Guanajuato Facultad de Derecho. Primera edición 1998.
48. Página web www.shcp.gob.mx/docs/bcg/bcgo/_n.numi Fecha: 21/02/2000

49. Pan Suk Kim: "*Gestión y política Pública*". artículo en la sección Posiciones e Ideas. Vol. VIII, Num. 2 México segundo semestre de 1999 Editorial Centro de Investigación y Docencia Económicas CIDE Artículo llamado "*la reforma en la Administración de los Recursos Humanos en el Gobierno*" pp. 325-343
50. Philippe Hermel "Management Participativo" Editorial Addison Wesley Iberoamericana.1990 versión en Español de la versión original Le Management Participative de Philippe.
51. Porrúa Pérez Francisco; "*Teoría del Estado*". Editorial Porrúa Vigésima Octava Edición 1996.
52. Picazo Manríquez Luis R. y Martínez Villegas.Fabian; "*Ingeniería de Servicios*". Editorial Mc. Graw Hill 1991.
53. Prieto Sierra Carlos y Suárez Obregón.Carlos; "*Introducción a los negocios*". Editorial Banca y Comercio 1994.
54. Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000. Gobierno de la República.
55. "Qué es un Banco. C.P". Obra consultada en la Biblioteca de la ESCA del IPN Unidad Sto. Tomás
56. Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil. "*Lineamientos Generales de Carrera Magisterial*" Comisión Nacional SEP-SNTE de Carrera Magisterial.
57. Ruiz Dueñas Jorge; "*La Industria Paraestatal en México*". Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1988.
58. Reyes Ponce Agustín; "*Administración de Personal*". Editorial Limusa Vigésimo Octava Reimpresión 1999.
59. Revista Prospectiva "*Iniciativa de Ley para la Profesionalización y Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal Centralizada*".

60. Rivas Tovar Luis Arturo; *"Gestión Integral de Recursos Humanos"*. Ediciones Taller abierto Sociedad Cooperativa de Producción S.C.L. Primera Edición en español 1999.
61. Rommel Acevedo y Gerardo González; *"Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras de Desarrollo"*. Boletín del CEMLA, marzo – abril de 1985.
62. Rodríguez C. Alfredo; *"Técnica y Organización Bancarias"*. Manual del Banquero Ediciones Macchi 1993.
63. Schein Edgar; *"Psicología de la Organización"*. Extracto del libro de Guillermo Michael; *Ecología de la Organización*, y de la Obra *"Administración"* del autor A.F. Stoner y Freeman. Quinta Edición. Editorial Mc. Graw Hill. 1994.
64. SECODAM; *"Programa de Modernización Administrativa 1994-2000"*.
65. Samuelson Paul A, Nordhaus William P; *"Economía"*. Editorial Mc. Graw Hill Décimo Tercera Edición 1990.
66. Salinas de Gortari Carlos; La jornada 18 de julio de 1991 extracto del libro *"Ingeniería de servicios"* de los autores Luis R. Picazo Manríquez y Fabián Martínez Villegas Editorial Mc. Graw Hill 1991.
67. Sánchez Chávez Norberto. "Reflexiones acerca del Servicio Civil de Carrera" Revista Prospectiva. Año 4 No 11 Nov. 1998.
68. Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo; *"Comité Consultivo de Normatividad de la Administración Pública Federal"*. Marzo de 1998. México Distrito Federal.
69. Sierra Olivares Carlos; *"Servicio Civil de Carrera en México"*. Fragmento retomado textualmente del Plan Nacional de Desarrollo 1994- 2000.

70. Schuster E. Frederick; "*Informe Schuster Ambiente de Trabajo y Productividad*". Versión Española: Ricardo Calvet Pérez. Primera Edición 1989. Editorial Limusa Noriega.
71. Werther B. William, Keith Davis Jr; "*Administración de personal y Recursos Humanos*". Editorial McGraw Hill Segunda Edición 1988.