

2eje.

318502

DUCE ET DOCET



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

## ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

1988 - 1993

EVALUACION DE UN PROGRAMA DE  
DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA  
LLEVADO A CABO EN UNA INSTITUCION  
DE BANCA DE DESARROLLO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
PRESENTA

SILVIA HERNANDEZ VARGAS

ASESOR DE TESIS:  
LICENCIADA LAURA ALLERA MERCADILLO

México, D. F.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

**A mi mamá:**

A quien dedico este logro con infinito agradecimiento, ya que todo lo que soy y lo que tengo se lo debo a ella.

**A mi papá:**

Aunque no estás cerca de mí, este logro te lo dedico.

**A mi abuelita:**

A quien agradezco todos los consejos y ayuda que me ha dado , así como la paciencia que me ha tenido.

**A mi abuelito:**

En donde quiera que te encuentres, este logro te lo dedico con mucho cariño.

**A mis tías Irma y Alicia:**

Quienes siempre me han apoyado y motivado para seguir adelante.

**A mi tío Roberto:**  
Quien me ha brindado  
su cariño desinteresado  
y ha sido como un  
padre para mí.

**A mis primos:**  
Roberto, Elizabeth, Juan  
Eduardo, Armando, Jorge  
y Celia, quienes son como  
los hermanos que nunca  
tuve. Gracias por su amor.

**A Carlos:**  
A quien agradezco la  
ayuda que me brindó.  
Gracias a él todo esto  
fué posible.

**A mis amigos:**  
De quienes he recibido su  
apoyo y comprensión en todo  
momento.

**Agradezco a todas aquellas  
personas que colaboraron  
para la realización de este  
trabajo. En especial a:  
La Lic. Laura Allera M.  
Lic. Margarita Rodríguez H.  
Lic. Rafael López T.  
Lic. Jovita Torres A.  
Lic. Antonio Vaca G.  
y a Nacional Financiera  
por brindarme la información  
necesaria para realizar este  
estudio.**

## INDICE

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	3
1.1. Concepto de Administración y objetivos	3
1.1.1. Recursos	3
1.2. Administración de Recursos Humanos	4
1.2.1. Papel del Administrador de Recursos Humanos	5
1.3. El individuo en la organización.	6
1.3.1. La comunicación.	6
1.3.1.1. Elementos de la comunicación	6
1.3.1.2. Diferencia entre comunicación y mensaje	7
1.3.1.3. Barreras de la comunicación	8
1.3.2. Relaciones grupales	9
1.3.3. Equipo de trabajo	11
1.3.4. Motivación interna y objetivos	12
CAPITULO 2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Definición y objetivo	16
2.3. Planeación del Desarrollo	18
2.4. Políticas sobre Entrenamiento y Desarrollo	21
2.4.1. Cambios en las políticas.	21
2.4.2. Inversiones en personas	22
2.5. Desarrollo como responsabilidad organizacional	23
CAPITULO 3. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	24
3.1. Importancia	24
3.2. Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos	24

3.3. Fuentes de la Planeación	25
3.4. Demanda de Recursos Humanos	25
3.4.1. Técnicas para pronosticar necesidades futuras.	26
3.5. Fuentes de reclutamiento de Recursos Humanos	27
3.6. Desconcentración de personal	28
3.7. Relación de la planeación de Recursos Humanos con el desarrollo organizacional	29
3.7.1. Características del desarrollo organizacional.	29
<b>CAPITULO 4. PROCESO DE DESCENTRALIZACION</b>	<b>33</b>
4.1. Análisis y planeación organizacional	33
4.2. Descentralización	34
4.2.1. Concepto	34
4.2.2. Antecedentes Históricos en México	35
4.2.3. Objetivos y Políticas	38
<b>CAPITULO 5. CARACTERISTICAS Y ESTRUCTURA ORGANICA DE LA INSTITUCION</b>	<b>40</b>
5.1. Características de la Institución.	40
5.2. Estructura orgánica y funciones generales	40
<b>CAPITULO 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>50</b>
6.1. Planteamiento del Problema	50
6.2. Justificación	51
6.3. Objetivo General	52
6.4. Hipótesis	53
6.5. Metodología	54
6.6. Análisis e Interpretación de Resultados	64
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>85</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>97</b>

## INTRODUCCION

Como todos sabemos el Distrito Federal tiene una serie de problemas, como son la insuficiencia de transporte, de servicios de agua potable, electricidad, etc., mismos que son provocados por la gran cantidad de personas que lo habitan, sumados a los que continuamente emigran de la provincia para buscar trabajo en la capital.

Por tal motivo nos estamos viendo afectados y si no ponemos algo de nuestra parte, los problemas irán aumentando día a día hasta que se origine un caos total.

En vista de lo anterior el principal problema al que se enfrenta el Sector Gubernamental es que existen muchas funciones en la capital del país que podrían llevarse a cabo directamente en otros estados de la República. Es por ello que la Institución de Banca de Desarrollo a que se hará referencia en esta investigación (Nacional Financiera, S.N.C.), en apoyo a los lineamientos emitidos por el Gobierno Federal, esta tratando de contribuir, apoyando la descentralización administrativa, de funciones y la desconcentración de su personal, para que las personas que así lo deseen puedan trasladarse a provincia y trabajen en las sucursales aportando así sus conocimientos y experiencia ya adquiridos.

Este programa de descentralización se implantó a finales de 1991 y llegó a su fase final a mediados de 1992, y su objetivo era simplificar las funciones y compactar así su estructura orgánica.

El objetivo de esta investigación es evaluar los resultados que se han obtenido con este programa de descentralización, evaluando los posibles beneficios de este proceso, partiendo de la hipótesis de que un adecuado

programa de descentralización administrativa conduce a una mayor eficiencia y calidad en las funciones así como al desarrollo de sus recursos humanos.

Para tal efecto se elaboraron dos tipos de cuestionarios, el primero se aplicó a funcionarios de la institución, y el segundo al resto del personal a fin de conocer su opinión sobre los beneficios del programa.

Por cuestiones operativas se determinó tomar cuatro áreas seleccionadas de la Institución para realizar entrevistas. Es importante decir que no se hace mención de cuáles fueron las áreas elegidas por política de la Institución, del mismo modo que no se presenta el programa de descentralización ya que es información confidencial.

En lo que se refiere al marco teórico se expone información relacionada con la Administración, desarrollo y planeación de recursos humanos, así como al proceso de descentralización administrativa de funciones y las características y estructura orgánica de la institución objeto de estudio.

CAPITULO 1.  
ADMINISTRACIÓN  
DE RECURSOS  
HUMANOS

# CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## 1.1. Concepto de Administración y Objetivos.

"La administración es una ciencia compuesta de principios técnicos y prácticos cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr"<sup>1</sup>

Sus objetivos son:

- Crear un medio ambiente en el que puedan cumplir con sus objetivos las personas que trabajan en grupos.
- Determinar los mejores resultados posibles para esa situación
- Aplicar los conocimientos a las realidades con el fin de lograr los resultados deseados.

### 1.1.1. Recursos.

La Organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán sus objetivos. Son de tres tipos:

- Recursos materiales.

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materia primas, etc.

- Recursos técnicos.

Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

---

<sup>1</sup>Hernández Sergio, Fundamentos de Administración. Pág. 5

**- Recursos humanos.**

Aquí entran los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los conocimientos que poseen y su máximo esfuerzo.

c) La experiencia, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos humanos productivos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado.

Básicamente existen dos formas para tal fin, descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas, para ello, un auxiliar valioso son los tests psicológicos y la orientación profesional.

e) Los recursos humanos son escasos, no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

## 1.2. Administración de Recursos Humanos.

"La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los

membros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"<sup>2</sup>

### 1.2.1. Papel del Administrador de Recursos Humanos.

El papel de un administrador de Recursos Humanos dentro de una división de producto, sucursal o planta de una organización descentralizada es difícil. Es responsable ante el gerente de la división o sucursal en términos de línea y es un subordinado en términos funcionales o de staff, del jefe del departamento de personal de la oficina matriz.

Como especialista de staff, un administrador de Recursos Humanos puede dar órdenes al gerente de la división o sucursal.

La centralización de la administración y la responsabilidad de la administración de Recursos Humanos, sin embargo, han sido llevadas al exceso en muchas organizaciones, y el resultado actual para mejores beneficios es una tendencia en contrario, hacia la descentralización, tanto geográficamente como dentro de la organización de la compañía.

La exploración mutua de las dificultades organizacionales o departamentales deben conducir al gerente a seleccionar un curso de acción sobre un problema particular de recursos humanos.

El administrador de Recursos Humanos funciona como un capacitador y "agente de cambio", para ayudar a los gerentes de todos los niveles en las implicaciones que tienen y de las decisiones que se relacionen con la organización humana.

---

<sup>2</sup>Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 27

### 1.3. El individuo en la Organización.

#### 1.3.1. La comunicación.

"La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción"<sup>3</sup>

Se puede decir que la comunicación es un proceso de interacción entre dos o más individuos que comparten un cúmulo de ideas recíprocamente.

En la gerencia de recursos humanos como en todo lugar la comunicación es muy importante, ya que transmitir un mensaje es un aspecto que se debe tomar en cuenta para que llegue a todos .

##### 1.3.1.1. Elementos de la comunicación.

A saber, para que se de el proceso de la comunicación deben existir cuatro elementos básicos:

- a) Emisor
- b) Mensaje
- c) Canal
- d) Receptor

a) Emisor.- Es el elemento que da origen al proceso de comunicación y del cual emanan ideas, pensamientos, e información en general, que pretenden enseñar o informar a alguien.

El emisor debe acoplarse a la situación social y cultural del receptor. Esto con palabras apropiadas cuando se dirija hacia el personal con un nivel diferente de conocimientos, ya que éste no comprenderá el mensaje o lo interpretará de una manera muy diferente a lo que se le quería dar a entender.

---

<sup>3</sup>Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág 386.

b) Mensaje.- Conjunto de ideas, pensamientos, imágenes, símbolos, información en general que desea hacer llegar el emisor al receptor.

Para poder evitar alguna deformación en lo que se desea transmitir, el mensaje debe tener credibilidad, debe contener información útil que sirva a quien va dirigido, el mensaje debe ser claro, transmitido con simplicidad y nitidez.

c) Canal.- También se puede llamar "Medio de Comunicación" y son los vehículos que van a transportar las ideas, conocimientos o información que se desea hacer llegar al receptor. Estos vehículos pueden ser: lenguaje, memorándum, cartas, teléfono, radio, periódicos, películas, revistas, juntas, conferencias, etc.

Los canales pueden ser:

- Informales.- Surgen espontáneamente en la organización
- Formales.- Se planean y estructuran adecuadamente para dar un mensaje evitando distorsiones.

d) Receptor.- Es quien recibe y capta la información transmitida y contenida con igual acción, enviando nuevos mensajes.

Si el receptor no cuenta con la habilidad de escuchar, leer, pensar y expresarse no estará capacitado para recibir o comprender el mensaje existiendo barreras que impidan que el mensaje tenga un impacto positivo.

#### 1.3.1.2. Diferencia entre comunicación y mensaje.

Esta diferencia radica en que la comunicación es transmitir y recibir ideas u opiniones y el mensaje es la profundidad con que damos esas ideas u opiniones.

### 1.3.1.3. Barreras de la comunicación.

Estas barreras pueden ser:

Semánticas.- Las palabras pueden tener varios significados.

Físicas.- Deficiencias en los medios empleados para transmitir la información.

Fisiológicas.- Cuando el transmisor o receptor tenga algún defecto de pronunciación o al escuchar, ver o leer el mensaje.

Psicológicas.- Las principales son el agrado o desagrado y los prejuicios.

Administrativas.- Se pueden mencionar: la competencia, el deseo de quedar bien, divisiones de la estructura y el tiempo.

Muchas organizaciones se enfrentan a un problema de falta de organización originado por:

- 1.- La gente es inconsciente de las necesidades de comunicación.
- 2.- La gente no sabe qué comunicar.
- 3.- La gente no sabe cómo comunicar.
- 4.- No se tienen canales adecuados de comunicación.

Con lo anterior se puede ver que la comunicación es un factor indispensable en toda organización, y que si ésta no existe las probabilidades de éxito son nulas.

En la actualidad hay distintos medios por los cuales se recibe información, desgraciadamente no todos logramos descifrar el mensaje debido a que no contamos con los conocimientos suficientes para hacerlo o porque ponemos barreras para bloquear esa información.

Hay que saber manejar las vías de comunicación para lograr una satisfacción tanto del trabajador o empleado como de los directivos y así se logrará que se cumplan los objetivos de la institución.

### 1.3.2. Relaciones Grupales.

Un grupo está formado por un conjunto de personas que tienen metas y necesidades comunes y que trabajan conjuntamente para lograrlas.

Un aspecto necesario de todo grupo son las relaciones, las cuales se pueden dividir en dos categorías:

1.- Relaciones de liderazgo.- Para lograr algunas metas comunes el grupo elige alguna persona o conjunto de personas que los dirija y oriente.

Los líderes van a establecer metas tomando en cuenta las condiciones existentes y van a determinar lo que el grupo debe de hacer.

2.- Relaciones de tiempo libre.- Al integrarse las personas dentro de un grupo van conociendo día a día más a sus compañeros de trabajo, ahora bien, si fuera de éste se reúnen y comparten un interés común por algún deporte, pasatiempo o actividad estas personas se sentirán más unidas y sus relaciones dentro del trabajo serán más placenteras.

Fernando Arias Galicia nos menciona en su libro Administración de Recursos Humanos, que los grupos constituyen valiosos objetos de estudio, ambientes importantes del comportamiento, en las cuales tiene lugar la interacción social y la parte que le corresponde al individuo se puede observar y comprobar por medios experimentales como lo muestran las investigaciones que se han realizado sobre grupos en diversos campos.

Un ejemplo son los estudios que realizó Elton Mayo en la planta Hawthorne Western Electric, sobre las relaciones entre las condiciones de trabajo y la incidencia de la fatiga entre los trabajadores, los cambios importantes producidos por sus experimentos ocurrieron en las relaciones interpersonales de los trabajadores y la organización social.

Los resultados de esta investigación dieron lugar en el campo de la administración, al reconocimiento de la importancia de los grupos de trabajo informales en los organismos sociales, las relaciones sociales entre el supervisor y los trabajadores, los estándares informales en la conducta de los miembros del grupo de trabajo, y en las actitudes y motivos de los trabajadores existentes en un contexto de grupo.

Los grupos existen con el objeto de satisfacer las necesidades de sus integrantes. La necesidad de colaborar con los demás en las decisiones y en la planeación del trabajo que no podemos hacer solos, motiva la formación de lo que llamamos grupos de acción.

El objetivo de un grupo de acción es la productividad colectiva. Dentro de éstos podemos distinguir al grupo primario, donde los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos y personales, poseen una solidaridad basada más en los sentimientos que en el cálculo.

En los grupos secundarios las relaciones entre los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales.

Los individuos participan no como personalidades totales sino solo con relación a capacidades especiales y delimitadas.

Así también Arias Galicia nos hace mención de los motivos de desajuste entre individuo y grupo y viceversa, algunos de los cuales mencionaremos a continuación:

- El individuo no está de acuerdo con la misión asignada al grupo y tiene una actitud más o menos negativa respecto a ella.
- Diverge de las tácticas o medios usados para conseguir los objetivos a que aspira el grupo con el que convive.
- Difiere de los hábitos de vida del grupo.
- Siente hostilidad hacia uno o varios miembros del grupo.
- El grupo considera defectuoso al individuo y lo rechaza o lo censura.

- Existen subgrupos rivales dentro del grupo.
- El jefe se siente distanciado y desconfía del grupo, tratando desigualmente a sus miembros.

El grupo disminuye su eficacia cuando:

- a) Los miembros del grupo se habitúan a depender de otros y no piensan ni aprenden por sí mismos.
- b) Un miembro del grupo da su conformidad para "comprar" aprobación social.
- c) Se llega en forma tan rápida a la conformidad y al acuerdo, que no se tiene en cuenta la totalidad de la información disponible.

### 1.3.3. Equipo de trabajo.

"Un equipo de trabajo es una entidad social, altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común"<sup>4</sup>

Está compuesto por un reducido número de personas que intercambian funciones, respetando las normas establecidas y manejándose dentro de un clima de confianza y respeto.

Entre sus características más importantes se pueden mencionar:

- Compromiso hacia el logro de un objetivo común.
- Se tiene una misión clara y definida.
- Existe organización y se tienen funciones definidas.
- Los individuos contribuyen con sus conocimientos, habilidades y actitudes logrando un buen resultado por medio del esfuerzo grupal.
- Se tiene un compromiso personal.

"El equipo de trabajo a diferencia de un grupo, implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos favoreciendo una relación interpersonal"<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>NAFINSA TALLER de Desarrollo Personal e Integración de equipos. Pág. 21

<sup>5</sup>DEM . Pág.20

Así se puede decir que un grupo está formado por un conjunto de personas en donde cada uno de los individuos que lo compone va hacia un objetivo pero a su vez cada uno de ellos tiene una meta muy diferente por la cual lograr ese objetivo. Un equipo está formado por un conjunto de personas que persiguen un mismo fin.

#### 1.3.4. Motivación interna y objetivos

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Un motivo es algo que inicia el movimiento, la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas, es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen ahí. Hay dos formas básicas de motivación:

1. Motivación extrínseca, lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.

2. Motivación intrínseca, los factores auto generados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

La motivación es lo que hace que la gente tenga éxito, pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir. El objetivo de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.

La fuerza de motivación está influida por dos elementos: la experiencia y las expectativas.

"La experiencia puede indicarle a uno que lo sucedido en el pasado va a suceder en el futuro, particularmente si las condiciones son cambiantes o

turbulentas. La gente sólo actuará si cree razonablemente en que sus acciones conducirán a las metas deseadas".<sup>6</sup>

Con lo anterior se puede decir que la motivación es un factor muy importante que modifica el comportamiento de las personas y de ello dependerá su futuro desempeño en las labores a realizar y el logro de los objetivos que se quieren alcanzar.

Es decir, una persona puede estar motivada para realizar una labor, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que lo haga, éste no pondrá su mejor empeño para trabajar.

Se debe de tener la convicción de que el trabajo que se está realizando no es solo para el beneficio de los demás sino para el mismo propio.

#### Factores que afectan a la Motivación

##### 1) Necesidades.

El proceso de motivación da inicio con la identificación de una necesidad. Una de las razones por las cuales este proceso es complejo es que, ya que los individuos son tan diferentes no es posible que haya una ley universal que indique cómo debe comportarse la gente en determinadas circunstancias.

Michael Armstrong en su libro Gerencia de Recursos Humanos afirma que se han hecho intentos por clasificar las necesidades. La más famosa de estas clasificaciones es la formulada por Abraham Maslow que es la siguiente:

1. Fisiológicas: necesidad de alimentos, bebidas y demás cosas esenciales para la supervivencia.

2. De seguridad: necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.

3. Sociales: necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo.

---

<sup>6</sup>Armstrong Michael. Gerencia de Recursos Humanos. Pág.68

4. De estima: necesidad de tener una evaluación estable y elevada y de tener el respeto de los demás.

5. De autorrealización: necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas, de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

2) Agentes que conducen a la satisfacción e insatisfacción de necesidades.

Saul Herzberg hizo una investigación de la cual formuló el modelo de dos factores: agentes de satisfacción y insatisfacción.

Los agentes de satisfacción, por orden de frecuencia son: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso. No obstante, en términos de la duración de ese sentimiento con respecto al agente mismo, la responsabilidad fué el factor clave.

Los agentes de insatisfacción, por orden de frecuencia son: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales.

**CAPITULO 2.**

**DESARROLLO DE**

**RECURSOS**

**HUMANOS**

## **CAPITULO 2. DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.**

### **2.1. Antecedentes.**

Los administradores sobresalientes en la actualidad se han convertido en exponentes desde el punto de vista de Recursos Humanos. Los Recursos Humanos representan la materia prima que puede contribuir ampliamente hacia el logro de los objetivos de la organización. Como se puede ver, actualmente las oportunidades de empleo son muy limitadas además de que las organizaciones demandan Recursos Humanos desarrollados, es decir, trabajadores con amplios conocimientos y habilidades que puedan realizar el trabajo eficientemente.

Se dice que el entrenamiento es un medio para preparar a los empleados de todos los niveles con objeto de ascenderlos a puestos de supervisión y para mejorar su competencia y capacidad mientras mantienen tales asignaciones de liderato.

Los recursos humanos en todos los niveles necesitan frecuentemente entrenamiento para refrescar o actualizar sus conocimientos.

Actualmente los administradores dan una alta prioridad a los programas y políticas de desarrollo. Enfatizan la importancia de las oportunidades de desarrollo como un factor en su planeación personal de carrera y la misma consideración tiene un gran significado en sus acciones de selección y liderato de trabajo con respecto a sus asociados en la organización. Reconocen que el entrenamiento y el desarrollo tienen una influencia importante en la aplicación y utilización efectiva de todos los recursos humanos que emplean.

#### **La función educativa del empleo.**

El empleo ha sido un medio para la educación y desarrollo personal de los adultos. En las economías modernas industrializadas, la función de entrenamiento y desarrollo en la organización de trabajo se ha convertido en una actividad importante y en una parte significativa de los costos de

empleo. Los administradores reconocen actualmente su amplia responsabilidad en dicha actividad. Muchos la consideran también como una oportunidad significativa, comparable con la utilización efectiva de los recursos financieros y materiales. Como resultado, los administradores patrocinan y dirigen un cúmulo impresionante de programas de entrenamiento y desarrollo.

## 2.2. Definición y objetivo.

### Definición.

Los términos "entrenamiento" y "desarrollo" se usan popularmente como si fueran sinónimos, sin embargo deben reconocerse ciertas diferencias entre ellos.

Anteriormente los programas de entrenamiento estaban enfocados a la preparación y al mejoramiento de la ejecución de un puesto en particular y daban énfasis al aprendizaje de cualquier conocimiento y habilidad requeridos para la ejecución satisfactoria en el puesto. La mayoría de las personas sujetas a entrenamiento eran quienes ocupaban puestos o posiciones de bajo nivel.

Conforme crecieron las empresas, aumentaron también los niveles de supervisión y el número de supervisores y capataces. Los problemas de supervisión atrajeron la atención de los administradores, quienes patrocinaron programas de entrenamiento especial para supervisores, con objeto de ayudar a sus capataces a tratar estos problemas.

Después de muchos años de expansión en los programas de entrenamiento para supervisores, este mensaje finalmente brincó o circuló todos los obstáculos en la comunicación hacia arriba y llegó hasta el alto nivel administrativo. Las empresas llevaron a cabo programas especiales de desarrollo para administradores intermedios. Subsecuentemente, estas oportunidades se extendieron a los jefes de más alto nivel inclusive hasta los ejecutivos. Las escuelas superiores de administración empezaron a ofrecer programas de desarrollo gerencial en sus aulas, generalmente durante los meses de verano.

Estos experimentos generaron por sí mismos una nueva apreciación del concepto de desarrollo y de entrenamiento. Por tal motivo a continuación se da una breve definición de cada uno de ellos, que nos permita conocer mejor su diferencia.

Entrenamiento "significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. El entrenamiento forma parte de la educación"<sup>7</sup>

Desarrollo "comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad como el carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y la capacidad para dirigir".<sup>8</sup>

Con lo anterior podemos decir que los programas de entrenamiento y desarrollo actualizados y modernos ofrecen oportunidades para aprender habilidades, y nos ayudan a descubrir y cultivar aptitudes y capacidades que nos lleven a un buen desarrollo personal y profesional.

#### Objetivo.

Para comprender los problemas a los que se enfrentan los administradores en el área de entrenamiento y desarrollo, se debe conocer la amplitud y naturaleza de los programas actuales.

El principal objetivo del desarrollo de Recursos Humanos es: mejorar la ejecución en el trabajo, preparar a los individuos para puestos modificados, ayudarlos a ganarse y prepararse para los ascensos, evitar la rotación innecesaria y así sucesivamente. Los nuevos programas pueden impulsar a los empleados y administradores a aceptar cambios organizacionales, a tener un mejor entendimiento de las metas y la filosofía de la organización, a evaluar consideraciones económicas o a modificar puntos de vista políticos.

"Las empresas han proporcionado escuelas de atractivo personal para empleados y cursos sobre ética de los negocios para ejecutivos".<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Pág. 319

<sup>8</sup> IDEM Pág. 319

<sup>9</sup> Stone J. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Pág. 107

La gama de los programas Entrenamiento y Desarrollo también se evidencia por la amplia variedad de métodos y técnicas discutidas actualmente sobre el campo de entrenamiento.

He aquí una breve lista ilustrativa:

- Asesoramiento
- Conferencia
- Viajes educacionales
- Dinámica de grupos
- Relaciones de trabajo
- Medios múltiples
- Actuación
- Enseñanza programada
- Desempeño de papeles
- Juegos administrativos

### 2.3. Planeación del Desarrollo.

Al planear el desarrollo, la organización tiene que prever sus necesidades de Recursos Humanos como administradores, gerentes, etc.

Muchas compañías grandes siguen de cerca el progreso de cada uno de sus administradores y programan tentativamente sus movimientos futuros de un empleo a otro, a fin de asegurar que obtengan el adiestramiento y la experiencia óptimos.

Los instrumentos claves de este tipo de programación son los inventarios de ejecutivos. Un inventario de ejecutivos es un fichero en el que la tarjeta correspondiente a cada ejecutivo contiene información como: edad, tiempo de servicio, educación, posiciones que ha ocupado dentro de la empresa o en otras compañías, resultados de las pruebas psicológicas, aficiones, afiliación a organizaciones ajenas a la empresa, y demás.

El propósito de toda esta planeación es asegurarse que en el momento necesario siempre esté disponible un hombre preciso.

Es por tal motivo que la rotación de personal juega un papel importante. La rotación es resultado de la antítesis entre lo que el joven universitario esperaba y lo que encuentra realmente en el empleo. El joven espera que el primer empleo sea estimulante y significativo y quiere tener la oportunidad de aplicar las destrezas que aprendió en clase.

Algunas veces la compañía puede asignar al nuevo empleado tareas tan fáciles que den a entender que a éste no se le considera capaz de hacer nada que valga la pena, o por el contrario, se le dan tareas en las que se requieren muchos conocimientos específicos y técnicos, en los que es seguro que fracase, mostrándole al principiante que no estaba tan bien preparado como él creía.

El mal aprovechamiento de los recién graduados es en parte resultado de mala planeación. El número de cargos estimulantes que los gerentes nuevos pueden desempeñar es muy limitado, y pocas compañías han pensado cómo se van a utilizar los nuevos empleados.

Muchas contratan más jóvenes gerentes de los que se necesitan para los puestos disponibles, porque esperan que un alto porcentaje de ellos se retirará. En algunos casos la acumulación de gerentes, especialmente de másteres en administración de negocios, es cuestión de prestigio.

#### Programas de Adiestramiento.

El recién graduado necesita una inducción suave a la administración, y varias compañías han establecido programas especiales de adiestramiento que pueden durar de seis semanas hasta más de un año, y sirven de orientación sobre lo que es la compañía y sus políticas, y al mismo tiempo permiten observar y evaluar al prospecto.

Douglas Mc Gregor nos dice que en los programas de adiestramiento el prospecto se hace pasar de un departamento a otro periódicamente y trabaja quizá como vendedor o auxiliar de un capataz. A veces se mezcla el adiestramiento en servicio con clases formales, seminarios y grupos de discusión. Cada mes o cada dos meses se hace una evaluación cuidadosa del principiante por su supervisor y por el coordinador general de programa. Los que definitivamente no llegan a lo que se esperaba, se descartan, a otros se les aconseja cómo hacer mejor el trabajo. Al final del periodo formal de adiestramiento, se destina a cada participante al departamento para el cual parece mejor preparado.

Estos programas tienen por objeto darle al recién graduado una transición fácil de la universidad a la atmósfera muy distinta de los negocios y además le dan una amplia experiencia y puntos de vista que nunca obtendría si se quedara en un solo departamento.

Algunos programas tienen serias limitaciones. La experiencia que el principiante adquiere en cada departamento a veces es poco más que una observación superficial, y a ellos nunca se les evalúa en condiciones naturales, pues todo el mundo sabe que son individuos especiales y así los tratan.

#### Rotación Sistemática.

Como sabemos, la rotación ya sea planeada o no planeada, es costosa, además de los gastos inmediatos de administrar el programa y pagar los costos cuando un gerente traslada su residencia de una localidad a otra. También hay una pérdida considerable de tiempo cuando un hombre abandona un puesto y empieza a aprender otro nuevo. Sin embargo la rotación es un estímulo, el individuo a quien se traslada se ve ante un conjunto totalmente nuevo de problemas y su mente no se anquilosa.

"Un programa sistemático de rotación no desarrolla especialistas sino generalistas funcionarios que adquieren un punto de vista global y cuya habilidad principal consiste en saber tratar a las personas y tomar decisiones".<sup>10</sup>

Generalmente el que llega de afuera a un departamento trae consigo nuevas ideas y puntos de vista frescos. No teniendo intereses creados en las viejas maneras de hacer las cosas, pueden realizar rápidamente cambios.

La rotación hace posible comparar a unos hombres con otros, de modo que tiende a darles a todos una oportunidad igual. Con un programa de sustitutos en cambio, nadie puede avanzar hasta que el jefe se muera, se jubile, se retire, o lo pasen a otro puesto y en los departamentos donde hay muchos hombres buenos se desperdician talentos.

---

<sup>10</sup> Mc. Gregor Douglas. El aspecto humano en las empresas. Pág.195

La rotación fomenta la flexibilidad organizacional. En caso de una súbita expansión de una línea de trabajo, siempre habrá varias personas disponibles que tienen alguna experiencia en él.

#### 2.4. Políticas sobre entrenamiento y desarrollo.

Los programas de entrenamiento, en todas las organizaciones de trabajo con excepción de las más pequeñas, son una responsabilidad esencial para el éxito. Muchas, si no es que la mayoría de las organizaciones de trabajo, deben proporcionar oportunidades para un desarrollo continuo, con objeto de reclutar energía humana y mantener niveles competitivos de utilización de sus recursos humanos.

Se debe tomar en cuenta la influencia potencial de los programas dentro de la planta sobre las actitudes de los empleados, su lealtad personal y su ejecución cotidiana. El hecho de que las oportunidades de desarrollo sean limitadas o no existan puede tener un efecto adverso en el análisis durante el reclutamiento. La empresa puede atraer solamente a los empleados menos deseables y menos promisorios.

##### 2.4.1. Cambios en las políticas.

Las políticas sobre entrenamiento y desarrollo, tanto las públicas como las del gerente en una compañía privada o agencia pública, han cambiado bastante en los últimos años.

Dale Yoder en su libro "Manejo de personal y Relaciones Industriales" nos explica que varios desarrollos explican este cambio de largo alcance que es debido a:

1. Una razón básica para gran parte de este cambio es un simple hecho económico de la vida -una persistente escasez de habilidades-.

2. En muchas industrias la escasez se ha venido agravando por el rápido cambio tecnológico.

3. La obsolescencia personal se ha convertido en una característica persistente y amplia en los recursos humanos de las empresas.

4. La obsolescencia organizacional crea problemas similares. Los empleados cuya experiencia ha estado engranada por largo tiempo a una estructura organizacional antigua, tienden a sentirse amenazados e inseguros cuando se enfrentan a proposiciones de cambios.

5. Contratación de Empleados no Aptos para el Trabajo. Mientras tanto, la política pública ha puesto en las manos de los gerentes de organizaciones de trabajo, tanto públicas como privadas la tarea de emplear a aquellas personas generalmente consideradas no aptas para el trabajo.

6. Programas Públicos. Como un desarrollo adicional en la política pública, los programas públicos de entrenamiento y desarrollo de energía humana requieren la cooperación de los negocios relacionados -compañías privadas o dependencias públicas-.

7. Entrenamiento contratado. La política pública ha proporcionado tanto el señuelo como la caña para persuadir a los administradores a cooperar.

#### 2.4.2. Inversiones en personas

Este concepto de inversiones en recursos de energía humana ha atraído una amplia atención. La evidencia más clara de que los costos de entrenamiento y desarrollo tienen una utilidad potencial, la proporcionan las comparaciones de los ingresos del personal con preparación educacional. Han aparecido en los años recientes, importantes reportes de estudio de este tipo. Se ha encontrado, por ejemplo, que casi la mitad de las diferencias en tarifas de salarios ocupacionales son explicables en términos de años de escolaridad.

"El capital más importante que posee una economía se encuentra en el talento que las personas llevan dentro de su mente".<sup>11</sup>

## 2.5. Desarrollo como responsabilidad organizacional.

El crecimiento de un individuo en una organización depende en gran parte de la actitud de su superior, pues aun cuando es cierto que el superior no desarrolla al subalterno sino que éste tiene que desarrollarse por sí mismo, los superiores pueden crear una atmósfera en la cual los subalternos experimenten y se desarrollen o bien pueden ahogar cualquier esfuerzo de autodesarrollo. Para que un programa de desarrollo sea efectivo, todo gerente debe asumir responsabilidad personal por ayudar a sus subalternos, que, a su vez, contribuyan al desarrollo de los que están a sus órdenes.

A menudo lo único que obtienen los gerentes al adiestrar a un subalterno es que a éste se lo lleven a otra parte y lo reemplacen con otro empleado de menor experiencia. Sabiendo que es difícil encontrar un buen empleado, el gerente debe tener la intención de recomendar para los programas de entrenamiento especial a sus subalternos menos capaces, a fin de que éstos logren el rendimiento deseado. Las unidades que hacen una buena labor de entrenamiento encuentran que otras unidades les quitan los empleados.

Por tal motivo, es muy común que una vez recibido el adiestramiento el subalterno busque otro lugar donde poder desarrollarse mejor, si es que no ve en la organización ningún indicio de superación, se le debe dar al subalterno una buena orientación y motivarlo a que se desarrolle dentro de la organización no dándole opción a que busque otro empleo.

"El desarrollo más efectivo ocurre en una atmósfera en que la administración permite el autodesarrollo"<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Yoder, Dale. Manejo de Personal y relaciones Industriales. Pág.357

<sup>12</sup> Siliceo Alfonso. Capacitación y Desarrollo del personal. Pág. 67

**CAPITULO 3.**

**PLANEACION DE**

**LOS RECURSOS**

**HUMANOS**

## **CAPITULO 3. PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La planeación de los recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización deberá tener. Una vez determinado el número y el tipo de empleados que se van a requerir, el departamento de personal podrá planear el reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

### **3.1. Importancia**

La planeación de los recursos humanos es de vital importancia, ya que asegura que la organización sepa y consiga lo que quiere por medio de empleados más capacitados para operar en el presente y en el futuro.

Es por tal motivo que la planeación de los recursos humanos debe ser el más importante de los objetivos estratégicos de cualquier compañía.

Establece los requerimientos en términos cualitativos y cuantitativos constituyendo la base para los programas de reclutamiento como uno de los principales sistemas de recursos humanos y para los planes de desarrollo de los mismos.

### **3.2. Ventajas de la Planeación de Recursos Humanos.**

Algunas de las ventajas al planear los recursos humanos son:

- Mejoramiento en la utilización de los recursos humanos.
- Permite que coincida el departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza en las contrataciones.

- Se permite la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

### 3.3. Fuentes de la Planeación.

Para poder planear adecuadamente los recursos humanos se necesita tener una proyección de cuáles son las necesidades futuras de la organización, por tal motivo existen dos clases de fuentes en las que debemos basarnos para planear:

a) Fuentes Externas.- Es necesario considerar lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto puede influir sobre ella. Por ejemplo, es necesario tener en cuenta el crecimiento del ingreso bruto nacional, la demanda del producto o servicio, la demanda de mano de obra, porcentaje de ocupación, etc. Estos datos podrán dar un dato de referencia general que pueda ayudar a la organización a ajustarse a las condiciones existentes.

b) Fuentes Internas.- Estas se refieren a la propia organización como : ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Qué metas pretende lograr la organización en un determinado plazo? ¿Qué pronósticos económicos se llevarán a cabo para saber el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán? ¿Cuál será la proyección de necesidades tecnológicas que permitan saber con qué tipo de conocimientos deberán contar los miembros de la organización?

### 3.4. Demanda de Recursos Humanos.

Algunas de las causas por las cuales hay demanda de personas pueden ser de tres tipos:

1. Causas Externas: como factores económicos, elementos sociales, políticos, legales, cambios tecnológicos y la competencia.

2. Causas Internas: aquí se encuentran los planes estratégicos, presupuestos, ventas, pronósticos de producción, reorganización y diseño de puestos entre otros.

3. Fuerza de Trabajo: jubilaciones, renunciaciones, despidos, muerte o licencias.

### 3.4.1. Técnicas para pronosticar necesidades futuras.

Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ser técnicas sencillas o complejas. Muchas compañías inician sus actividades empleando técnicas sencillas pero a medida que van creciendo se necesita de técnicas más avanzadas y confiables para ocupar personal especializado.

En el libro "Administración de Personal y Recursos Humanos" de William B. Werther se habla de la existencia de tres técnicas para pronosticar las necesidades de Recursos Humanos:

a) Técnicas de Pronóstico Basadas en la Experiencia. Estas se apoyan en el juicio de personas con conocimientos y visión sobre las necesidades de Recursos Humanos, y se pueden dividir en Decisiones Informales donde un director o gerente de personal puede poseer toda la información necesaria para tomar la decisión, esto generalmente se lleva a cabo en una pequeña organización. Por otra parte se encuentra la investigación a cargo de expertos quienes harán un estudio más amplio y consciente de las necesidades existentes dentro de una organización mayor.

b) Técnicas basadas en Tendencias. Los dos métodos más sencillos son: la extrapolación según la cual se prolongan tendencias del pasado, por ejemplo si una compañía contrata en promedio diez empleados al mes, la extrapolación de esa tendencia representa una necesidad de ciento veinte empleados al término de un año.

El otro método es la indexación, que es muy útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de

crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas. Para ejemplificar esto podemos tomar como muestra la producción de calzado si se estima que la producción de mil pares de zapatos corresponde a un incremento de siete empleados y un supervisor.

Cabe mencionar que estos dos métodos son buenos pero a corto plazo porque parte de la base de que las causas de las demandas permanecerán constantes, además son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones.

c) Técnicas basadas en otros factores. Entre ellas se encuentran el método de análisis de presupuestos y planeación. Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Otro método es el de análisis de las nuevas operaciones, éste se aplica generalmente cuando las nuevas operaciones complican la planeación de las contrataciones. Este análisis requiere de calcular las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

El análisis estadístico permite prever los cambios de las causas que motivan la demanda de una manera más precisa.

Por último se puede hablar del uso de modelos de computadora que son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeo y encuestas y los cambios de la fuerza de trabajo. Todos los cambios que van ocurriendo se irán incorporando periódicamente en los sistemas para mantener su capacidad de predicción.

### 3.5. Fuentes de Reclutamiento de Recursos Humanos.

Una vez que se evalúa la demanda futura de recursos humanos se procede a llenar las vacantes, para ello existen dos fuentes de suministro de personal que son: la interna y la externa.

- El suministro interno está compuesto por los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos para las funciones que se requieren llenar, para lo cual los encargados de la planeación investigarán y clasificarán los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación.

- El suministro externo consiste en recurrir a fuentes externas para que se cubran las vacantes que se tienen.

Es muy importante que el personal con que se cuenta o el que se va a incorporar cuente con el potencial necesario para realizar el trabajo ya que si no lo tiene se reflejará en una gran deficiencia en la empresa.

### 3.6. Desconcentración del personal.

El criterio que maneja Nacional Financiera sobre este tema que es de interés para la investigación realizada es el siguiente:

La Desconcentración de Personal es un proceso mediante el cual se trata de reubicar al personal de una institución que generalmente es de grandes dimensiones en las distintas sucursales con que cuenta con la finalidad de que la institución matriz compacte su estructura orgánica, permita al personal originario de provincia regresar a su estado natal y que las sucursales se desarrollen en base a personal calificado y con experiencia, entre otros.

La desconcentración de personal es un punto a incluir en la planeación ya que por medio de ella se podrá dar un paso a la búsqueda de los medios para que el personal sea utilizado por las instituciones u organizaciones de una manera organizada, completa y satisfactoria que permita el desarrollo.

### 3.7. Relación de la planeación de Recursos Humanos con el desarrollo organizacional.

Un programa de organización de los recursos humanos comienza centrando la atención en la cultura corporativa y sus valores, reconfigurándolos o redefiniéndolos según sea necesario.

Según lo define Richard Beckhard, una organización efectiva es aquella en la que:

1. La organización total y los individuos manejan su trabajo obedeciendo a metas y planes para el logro de esas metas.

2. La forma obedece a la función y el problema determina la forma en que se organicen los recursos humanos.

3. Las decisiones se toman de acuerdo con las fuente de información y cerca de ellas, sin importar qué posición ocupen dichas fuentes en el organigrama.

4. El sistema de remuneración es tal que los gerentes y supervisores son justamente recompensados y castigados.

5. "Horizontal y verticalmente las comunicaciones permanecen relativamente inalteradas".<sup>13</sup>

6. Es mínima la cantidad de actividades entre individuos y grupos que implican un ganador y un perdedor.

7. Hay un alto nivel de conflicto con respecto a las tareas y proyectos, es relativamente poca la energía que se invierte en superar dificultades interpersonales, pues éstas en general ya han trascendido.

8. La organización y sus miembros operan en una forma de investigación activa.

#### 3.7.1. Características del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional tiene las siguientes características fundamentales:

· Son manejados o por lo menos respaldados desde la cima, pero pueden recurrir a terceras partes y lograr un mejoramiento o manejar el cambio mediante diversas clases de actividad o intervención planeada.

<sup>13</sup> Chruden J. Herbert. Administración de Personal, Organización, Contratación y Remuneración de trabajo. Pág. 90

- Los planes de desarrollo organizacional se basan en el análisis y diagnóstico sistemático de las circunstancias de la organización y de los cambios y problemas.

- Tratan sobre la forma en que la organización hace frente a procesos tales como los de interacción, comunicaciones, participación, planeación y conflicto, en épocas de cambio.

Ahora bien, a continuación se presentan algunos de los aspectos relativos a la forma como funciona una organización de acuerdo a Michael Armstrong y que además son relevantes para los programas de organización de Recursos Humanos:

a) Coordinación e integración. En una organización la coordinación e integración de las actividades no se da espontáneamente: hay que trabajar para lograrla. Las personas tienden a tomar diferentes direcciones, a seguir el camino que más les agrada.

Algunos métodos adicionales que pueden adoptarse para lograr una mejor integración son:

- Integración voluntaria: estimule a las personas a comunicarse entre ellas y a integrar sus actividades sin referencia a una autoridad superior, excepto en el caso de que se necesite una decisión para resolver diferencias de opinión.

- Reuniones: organice reuniones o comités para tratar asuntos de planeación y operativos que requieran integración.

- Equipos de proyecto: organice equipos o grupos funcionales para atender asuntos o problemas que estén fuera de la rutina normal.

- Comunicaciones: mejore la calidad de las comunicaciones en toda la organización.

- Entrenamiento: entrene a la gente para hacerla más consciente de la necesidad de integrarse y para mejorar las técnicas de comunicación y liderazgo.

- Comprensión de los papeles: ayude a las áreas funcionales, las unidades y los individuos interrelacionados a hacerse conscientes de sus respectivas funciones.

- Planeación: establezca procedimientos de planeación que involucren a diferentes unidades y de distintos niveles en la formulación conjunta de políticas y en la preparación de planes.

·Información para la gerencia: establezca sistemas de información para la gerencia que ayuden a identificar áreas en las que se requiera una acción conjunta.

b) Trabajo en equipo. El trabajo en equipo mejorará si se aplican las distintas medidas antes mencionadas para lograr la integración.

Aquí vemos que:

- La tarea del grupo es bien entendida y aceptada por los miembros del mismo.

- Claras responsabilidades de grupo son asignadas y aceptadas.

- Hay suficiente debate en el que todos participan, sin salirse de lo pertinente a la tarea del grupo.

- Los miembros se escuchan unos a otros.

- Hay desacuerdo, pero éste se resuelve abiertamente, a base de discusión, y no por imposición.

- La crítica es franca y se refiere al trabajo que se está haciendo, no es personal.

- La atmósfera tiende a ser informal.

- El líder del grupo no ejerce un dominio excesivo ni el grupo difiere innecesariamente..

c) Manejo de conflictos. El acuerdo fácil probablemente signifique que no se han debatido cabalmente los asuntos, por eso es bueno que se debatan abiertamente diferentes enfoques hasta llegar a un acuerdo. Pero el conflicto se vuelve contraproducente cuando se basa en el choque de personalidades o cuando se trata como algo desagradable que hay que eliminar, en lugar de abordarlo como un problema que hay que resolver.

De lo anterior se puede interpretar que la planeación de los recursos humanos es importante para los individuos de una institución, ya que mediante ella se ayuda a las personas en el desarrollo y aplicación de habilidades y conocimientos.

Las instituciones también se ven beneficiadas por la planeación de los recursos humanos ya que mediante ella se asignará a cada área o

departamento el personal capacitado teniendo así resultados positivos para la institución.

Para que la planeación de los recursos humanos tenga éxito, ésta debe adaptarse a las características y ambiente de trabajo de cualquier lugar, así como también debe existir un objetivo basado en la calidad, productividad, estancia y clima laboral que lleve a la obtención de las metas trazadas.

**CAPITULO 4.**

**PROCESO DE**

**DESCENTRALIZACION**

## **CAPITULO 4. PROCESO DE DESCENTRALIZACION.**

Una de las nuevas técnicas de desarrollo y administración de personal se basa en el proverbio "Divide y Vencerás". Por tal motivo el estudio objeto de este documento tiene como finalidad el descentralizar funciones y desconcentrar a su personal.

Por lo anterior se procederá a efectuar un procedimiento que nos permita llevar a cabo la descentralización.

### **4.1. Análisis y planeación organizacional.**

Primeramente, para poder determinar las necesidades de la organización se deben de tomar en cuenta la estructura orgánica y los cambios futuros basados en la expansión, así como las nuevas funciones a desarrollarse.

Un Organigrama que muestre los puestos actuales y las líneas de Responsabilidad es por lo tanto esencial.

Ahora bien, para aquellas actividades que implican planeación, el primer paso para la formación de personal es definir y especificar los recursos de Energía Humana con los que se cuenta.

Se identificarán los puestos ocupados y las calificaciones requeridas para quienes los ocupan. Este proceso va a crear una tabla de formación de personal con el objeto de ver cuál es la capacidad de fuerza de trabajo con que cuenta la empresa.

¿Qué necesitamos para lograrlo?

1. Análisis de puestos.- Donde se estudian los puestos para determinar las tareas y responsabilidades que se tienen y sus relaciones con otros puestos.

Para entender esto mejor, podemos definir el análisis de puestos como: el procedimiento mediante el cual se descubren y se anotan sistemáticamente los hechos con respecto a cada puesto.

Cabe mencionar que todo puesto relaciona al empleado con datos como son: información, ideas, hechos y estadísticas. Y también con personas y cosas como son: materiales, herramientas y equipo.

2. Desarrollar descripciones de cada puesto.- Donde se va a registrar la información obtenida acerca de los puestos en forma sistemática.

3. Crear especificaciones de Puestos. Distinguir las calificaciones específicas requeridas para las personas que ocupen el puesto.

4. Desarrollo de Estándares de Trabajo. Que son mediciones de la ejecución y productividad e indican qué tanto trabajo o logro se espera de los ocupantes de cada puesto.

Todo esto se convertirá en la base para determinar los números que se requieran para cada puesto.

Así podemos ver que es importante pensar en la gente que se encuentra comprendida en la estructura organizacional actual, no debemos caer en un enfoque mecanístico al análisis y planeación organizacional.

## 4.2. Descentralización.

### 4.2.1. Concepto.

La Descentralización "es una forma de delegación que ha aparecido en estos años, es aquella en que las organizaciones matrices han concedido autonomía creciente a las plantas y divisiones separadas".<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Pág. 168

Descentralizar "es hacer menos dependientes del poder la Administración central, las funciones, servicios, etc."<sup>15</sup>.

En los últimos años este principio de planeación organizacional, ha ganado gran aceptación.

Se considera que la descentralización es un proceso muy importante ya que en muchas ciudades de la República se necesita que haya representaciones de alguna institución matriz. De esta forma se facilitarán algunos trámites no sólo para los usuarios, sino para los propios ejecutivos y empresarios que desplazarán funciones para poder ser más competitivos y eficientes.

La descentralización trae grandes resultados si se lleva a cabo inteligentemente; un ejemplo se puede ver con Alfred P. Sloan Jr. que fue el precursor en la introducción de los principios de descentralización en la General Motors, durante la primera parte de la década de 1920, en esta época la Compañía Dupont estaba siguiendo un tipo de organización centralizada y señaló que la General Motors estaba emergiendo de una descentralización casi total. Bajo los métodos de su fundador William C. Durrant, la compañía necesitaba encontrar un principio de coordinación sin perder las ventajas de la descentralización y lo logró teniendo algunos controles centralizados sobre algunos negocios descentralizados.

#### 4.2.2. Antecedentes Históricos en México.

La centralización de actividades y servicios de bienestar surgió de la necesidad de conjuntar esfuerzos para consolidar los distintos gobiernos que ha tenido nuestra nación. En el siglo XIV, el Imperio Azteca se asentó en la Gran Tenochtitlán. Más tarde, la capital de la Nueva España se ubicó en lo que hoy conocemos como la Ciudad de México.

---

<sup>15</sup> Diccionario DURVAN de la Lengua Española. Pág. 450

Asímismo para el México independiente y el de la etapa de la Revolución Mexicana, la Ciudad de México fué el asiento de los poderes, situación que obedeció a razones de carácter político, económico y social.

Después de la Revolución Mexicana fué necesario unificar al país y combatir las fracciones que aún quedaban dispersas, pues se requería de un Estado fuerte para reconstruir y ampliar las instituciones básicas para la economía y el bienestar, y afianzar la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.

En la propia Constitución se estableció que el Gobierno Federal y los poderes legislativo y judicial federales se ubicarían en el Distrito Federal. Es decir, que una cierta centralización política y económica era condición necesaria para impulsar el proceso de desarrollo nacional.

Se puede afirmar que las causas de la centralización han sido de carácter económico y político. En lo económico implicó inicialmente una reducción de costos, al ubicarse las actividades productivas cerca del principal mercado nacional, al incorporarse la población trabajadora cerca de sus centros de labor y al generar ahorros e infraestructura para la producción. En lo político, surgió como necesidad para estabilizar socialmente al país y contribuir a su desarrollo. Pero en las últimas décadas se ha transformado en un proceso generador de desequilibrios regionales y desigualdades sociales. En la consulta popular y en los foros instituidos durante la pasada Administración (1982-1988), la descentralización de la vida nacional fué una demanda que surgió de manera insistente, tanto por parte de los sectores sociales, como de los gobiernos estatales y municipales. Con base en estas demandas, desde el primero de diciembre de 1982 se asumió la responsabilidad de impulsar el proceso de descentralización, para lo cual el Gobierno de la República contrajo diversos compromisos.

a) En relación con el federalismo y el fortalecimiento municipal, se comprometió a:

- Hacer una revisión profunda, ordenada y eficaz de las competencias entre los tres niveles de gobierno.
- Confiar a los municipios la responsabilidad para la ejecución y administración de los servicios públicos.
- Reforzar los recursos fiscales de estados y municipios y lograr mayor coordinación de los gobiernos en el manejo de sus finanzas.
- Canalizar hacia los municipios apoyos especiales de la Federación y los estados.
- Capacitar administrativamente a los funcionarios estatales y municipales e informar a la población sobre los mecanismos y el contenido de la planeación de su localidad.

b) En cuestión de economía, bienestar y empleo, se planteó:

- Utilizar el gasto público como instrumento básico para redistribuir la actividad económica en todo el país.
- Impulsar la descentralización de las actividades económicas para que todas nuestra regiones y comunidades puedan ofrecer a sus pobladores fuentes de empleo.
- Descentralizar los servicios culturales y los de educación básica y media para adaptarlos a las necesidades de cada región.
- Transferir a los gobiernos estatales los servicios de salud, con el fin de permitir una mayor participación del municipio y la comunidad.

c) En la Administración Pública Federal se decidió:

- Analizar las funciones y facultades de la Federación, los gobiernos estatales y los municipales.
- Impulsar la desconcentración de la administración paraestatal a diversos estados.
- Continuar la descentralización administrativa de las dependencias federales, de acuerdo a sus características y capacidades.

d) Con referencia a la población, se asumió:

- Incrementar la participación popular informando, capacitando y abriendo foros para que las comunidades colaboren en la solución de sus problemas.

- Fortalecer los medios de comunicación al interior de cada localidad para que la población pueda enterarse oportunamente de lo que sucede en el país.

- Considerar en todos los niveles de gobierno los puntos de vista de los grupos étnicos, en decisiones que les afecten.

- Proporcionar a estos grupos una educación bilingüe y bicultural, basada en programas apropiados para cada etnia.

- Apoyar el desarrollo de las zonas marginadas, mediante políticas que fortalezcan el avance en materia de infraestructura y una mejor organización de las actividades productivas.

#### 4.2.3. Objetivos y políticas.

Uno de los objetivos que se pretende lograr con la Descentralización es el de conceder autonomía a las plantas y divisiones separadas para que funcionen de una manera más eficiente y con mejores resultados. Otro objetivo que buscan las empresas es que por medio de éstas se tenga la habilidad para tomar decisiones por parte de los gerentes locales y regionales.

El objetivo político de la descentralización propone que los municipios y estados desarrollen funciones y competencias precisas para atender las demandas de la sociedad, de manera rápida y eficiente. En lo económico, se busca una redistribución geográfica más equitativa de las actividades productivas, para mejorar la repartición del ingreso. En lo social, se pretende que todos los mexicanos satisfagan cuando menos sus necesidades básicas de alimentación, agua potable, vivienda, salud, educación y esparcimiento, en sus lugares de origen. En lo cultural, la descentralización significa rescatar las costumbres y tradiciones propias y fortalecer la identidad nacional.

La anterior información con respecto a la descentralización, se obtuvo gracias al cuaderno de renovación nacional elaborado por la Secretaría de Programación y Presupuesto del cual se resumió lo que se consideró más importante.

CAPITULO 5.  
CARACTERISTICAS  
Y ESTRUCTURA  
ORGANICA DE  
LA INSTITUCION

## **CAPITULO 5. CARACTERISTICAS Y ESTRUCTURA ORGANICA DE LA INSTITUCION.**

### **5.1. Características de la Institución.**

La constitución de esta empresa data de 1934 con el objetivo principal de restituir la liquidez al Sistema Bancario Mexicano.

En 1940, su Ley Orgánica la facultó para actuar como promotora tanto del campo industrial como del mercado de capitales. En 1974, se canalizan sus actividades hacia la promoción industrial, además inicia sus funciones como agente financiero del Gobierno Federal.

El 12 de julio de 1985, por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, se transforma de Sociedad Anónima en Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, conservando su personalidad jurídica y patrimonio propios.

En 1989 se introduce el concepto de "Banca de Desarrollo de Segundo Piso", el cual es producto del cambio estructural del Sistema Financiero Nacional, constituyéndose en complemento importante de la estructura con que cuenta la banca de primer piso para el apoyo de proyectos prioritarios a través del descuento de créditos.

Su actuación se rige por lo dispuesto en su Ley Orgánica y Reglamento Orgánico, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 1986 y el 2 de abril de 1991 respectivamente. Con estos fundamentos dirige sus esfuerzos a promover la modernización empresarial de las micro y pequeñas empresas principalmente.

### **5.2. Estructura orgánica y funciones generales.**

A continuación se presenta la estructura orgánica en base a las direcciones con que cuenta la institución y sus principales funciones.

## Dirección General.

Coordinación técnica de la Dirección General. Dentro de esta Coordinación se establece y opera el sistema de seguimiento de asuntos de mayor relevancia y de los programas prioritarios de la Institución. Se coordina el sistema de información indicativa para la alta dirección. También tiene la responsabilidad de dar seguimiento a los acuerdos del Director General con el Presidente de la República, con el C. Secretario de Hacienda y Crédito Público y con los titulares de las áreas de la Institución. La Coordinación Técnica funciona como secretariado técnico del H. Consejo Directivo, por lo que coordina el cumplimiento oportuno de los eventos, compromisos y metas institucionales.

Coordinación de la Dirección General con regiones. Esta área tiene como tarea fundamental dar seguimiento a los compromisos y acuerdos del Presidente de la República, así como del Director General, derivado de sus visitas de trabajo a las Entidades Federativas. Atender los planteamientos de las Direcciones Regionales, con respecto a las instrucciones emanadas de la Dirección General. También es función de la Coordinación, actuar como enlace entre la Oficina Central y las Direcciones Regionales en la gestión, atención y resolución de diversos asuntos derivados de los acuerdos con la Dirección General. Establece mecanismos que permiten a la Dirección General conocer el avance de los proyectos asignados a cada área, participa en la organización de las visitas de trabajo que realiza el Director General a las entidades federativas y a las direcciones regionales.

Subdirección de Prensa. En esta área se planean y supervisan las actividades relacionadas con la difusión de imagen de la institución de banca de segundo piso, a través de los medios de comunicación, prensa, radio y televisión.

Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial. Esta Dirección tiene la responsabilidad de diseñar y determinar los paquetes

básicos de Capacitación y Asistencia Técnica orientados a la formación de empresarios y dirigir su ejecución.

Dirección de Investigación y Desarrollo. A esta Dirección le corresponde llevar a cabo la investigación macroeconómica y estratégica del entorno económico y al diseño de los perfiles de nuevos nichos de actividad para la Institución.

#### Dirección Adjunta Financiera.

Esta Dirección Adjunta, que actúa como agente financiero del Gobierno Federal, es responsable de la capacitación y fondeo Institucional, del diseño de estrategias que promuevan el ahorro a largo plazo, a través de intermediarios financieros, emisión de bonos, colocación de papel en el mercado nacional e internacional, del apoyo del mercado de valores y el diseño de modelos de aplicación de ingeniería financiera como servicio institucional.

Dirección Internacional. La función básica de esta Dirección es la de actuar como agente financiero del Gobierno Federal, analizando , negociando y contratando créditos con los organismos financieros internacionales y con la banca privada internacional.

Para esto se apoya en las Oficinas de Representación en el extranjero (Washington, Tokio, Londres y Nueva York), así como en las Coordinaciones Ejecutivas de Coinversión para Europa y para la Cuenca del Pacífico.

Dirección de Banca de Inversión. En esta Dirección se diseñan y establecen los instrumentos de captación del mercado de dinero y del mercado de capitales, así como los esquemas financieros, emisión de bonos y colocación de papel, que permiten a la institución allegarse los recursos para financiar sus programas de desarrollo.

Dirección de Tesorería. Corresponde a esta Dirección la administración de los recursos financieros dentro de los mercados nacional y extranjero, a fin de disponer de fondos en forma oportuna y eficiente. Su propósito es asegurar la congruencia financiera entre la capacitación y la colocación de recursos, la posición financiera y de divisas y el flujo de fondos en condiciones óptimas de rendimiento y liquidez.

Dirección de Fideicomisos. Esta Dirección está encargada de la constitución y administración así como de la operación y desarrollo de negocios fiduciarios, para la administración de recursos del Gobierno Federal, propios y de terceros, en los cuales actúa como fiduciario.

#### Dirección Adjunta de Financiamiento.

Esta Dirección Adjunta es la responsable de dirigir el Sistema Nacional de Descuento Crediticio de la Institución y del diseño , instrumentación y promoción de los programas y esquemas de financiamiento necesarios para detonar el crecimiento económico cuya ejecución corresponde a las gerencias estatales y de plaza, así como de la identificación, consolidación y promoción de proyectos de inversión que son susceptibles de apoyarse financieramente.

Dirección de proyectos de Inversión. Esta Dirección se encarga de desarrollar nuevos proyectos rentables, detectar posibilidades de inversión, creación de nuevos negocios y apoyo a los que ya están establecidos para fortalecer la capacidad empresarial.

Dirección de Evaluación de Proyectos y Financiamiento. Esta Dirección tiene como principales responsabilidades las de diseñar los esquemas de financiamiento, definir y establecer la normatividad para la actividad crediticia de las oficinas estatales y de plaza, así como dar seguimiento a los proyectos en operación.

Dirección de Financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa. La institución, a través de esta Dirección, promueve el Programa de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, los sectores industrial, comercial y de servicios, respaldando a las empresas con garantías para facilitar su acceso al crédito bancario, y lleva el control de la cartera de descuento institucional.

Subdirección de Promoción. Esta Subdirección tiene a su cargo el diseño de programas y estrategias para la promoción y difusión de los esquemas e instrumentos de financiamiento, su coordinación, control y seguimiento a nivel nacional.

Subdirección de Seguimiento de Acuerdos e Información Crediticia. Esta Subdirección tiene como responsabilidad evaluar los resultados del otorgamiento de descuento crediticio, preparar la información que la Dirección Adjunta debe presentar a las autoridades competentes.

#### Dirección Adjunta Corporativa.

A esta Dirección Adjunta le corresponde desarrollar las funciones de planeación de mediano plazo, así como del diseño de la política financiera. También se ocupa de orientar los programas operativos y de control de gestión de las empresas filiales enmarcados en la planeación financiera.

Dirección de Planeación y Política Financiera. En esta Dirección se diseñan y proponen las estrategias que definen el plan estratégico de mediano y de largo plazo.

Se analiza el comportamiento económico, político y social, especialmente en aspectos financieros, detectando las oportunidades y riesgos que pueden afectar la operación institucional.

Dirección de Programación e Información Financiera. Esta Dirección tiene como objetivo apoyar el proceso institucional a través de la programación y la información financiera, así como mantener el enlace con el Gobierno Federal en materia de información oficial, a fin de tener una visión global de la operación, la cual permite llevar a cabo la toma de decisiones para cumplir con las metas de la Institución.

Sus funciones principales son emitir la normatividad y procedimientos contables, así como los lineamientos para elaborar el Programa Financiero Anual, y ser el área que integra dicho programa; consolidar la información contable para formular los estadós financieros, mensual y anualmente; integrar la información financiera y contable requerida por las autoridades gubernamentales y dependencias oficiales; actualizar el Sistema Institucional de Información Financiera por Centro de Utilidad.

Dirección de Empresas Filiales. Como consecuencia de la participación accionaria que la Institución mantiene en las empresas, se hace indispensable presentarles el apoyo en la definición o adecuación de sus misiones empresariales y planes estratégicos, así como con asesorías para mejorar su desempeño, incrementar su productividad y en consecuencia optimizar los beneficios de esas participaciones.

#### Dirección Adjunta de Administración y Asuntos Jurídicos.

La responsabilidad de esta Dirección Adjunta es la de planear, dirigir y controlar las funciones referentes a la administración y operación de los recursos humanos, materiales, presupuestales y de cómputo; establecer los lineamientos en materia de organización y emitir normatividad para el ejercicio y control de los presupuestos de gasto corriente e inversión; definir y ejecutar el programa de difusión y participar en eventos que proyecten una imagen favorable de la Institución.

Dirección de Personal. Esta Dirección es responsable de emitir normas y políticas para la administración y control del personal y promover su desarrollo, así como revisar y evaluar el Programa de Servicios y Prestaciones establecido por la Institución.

Dirección de Administración. En esta área se determinan las políticas y lineamientos referentes a la administración de los recursos materiales, con el fin de que los servicios de apoyo sean proporcionados oportunamente; de igual forma es función de la Dirección planear, instalar, operar, mantener y controlar la red de telecomunicaciones vía satélite.

Dirección de Programación, Organización y Presupuesto. En esta Dirección se establecen y difunden los lineamientos, normas, políticas y estrategias en materia de organización, procedimientos y presupuesto, para adecuar permanentemente la estructura orgánica institucional, de conformidad con las disposiciones del Gobierno Federal, así como para integrar, ejercer y controlar los presupuestos de gasto corriente e inversión física, vigilando que se ejerzan dentro de los parámetros presupuestales y de acuerdo con los lineamientos establecidos.

Dirección de Sistemas. Esta área es responsable de proponer y establecer políticas en materia de administración de los recursos de cómputo, sistemas y programas informáticos; detectar las necesidades de sistemas, su diseño, desarrollo, actualización, optimización y desempeño, así como definir los lineamientos de instalación, operación y mantenimiento de los equipos y material informático; diseñar, mantener y operar la red de teleinformática vía satélite.

Dirección Jurídica. Esta Dirección tiene como responsabilidad la vigilancia del régimen jurídico institucional, verificando que los actos en que participa la institución se apeguen a la Ley y disposiciones aplicables.

Subdirección de Relaciones Públicas. En ésta área se planean y supervisan las actividades relacionadas con la difusión de la imagen de la

Institución , por medio de la participación en eventos, ferias, congresos, etc.; así mismo proporciona apoyo a sus funcionarios, en giras y reuniones de trabajo.

#### Contraloría General.

Esta área tiene como objetivo fundamental evaluar la operación institucional, emitiendo las políticas y normas de control que aseguren su confiabilidad y oportunidad, como elementos de apoyo en la toma de decisiones de la Dirección General.

Dirección de Auditoría. El objetivo básico de esta área es brindar la certeza y seguridad de que los sistemas y procedimientos son adecuados para que el patrimonio institucional esté debidamente protegido y que los recursos son utilizados eficientemente, en Oficina Matriz y oficinas regionales, fideicomisos, fondos estatales y empresas filiales.

Dirección de Evaluación y Control. Esta área tiene la responsabilidad de planear y establecer las normas, políticas y procedimientos para la adecuada realización de las operaciones que se efectúen en la Institución, para la protección del patrimonio y el cumplimiento de las políticas Institucionales.

#### Direcciones Regionales.

Tienen como objetivo principal representar a la Institución en la concertación y coordinación de proyectos con las autoridades y empresarios de su región y supervisión de los programas operativos que se desarrollan en las gerencias estatales, de acuerdo con las políticas generales dictadas por Oficina Matriz.

Las Contralorías Regionales son responsables de supervisar y evaluar que la información contable, fiscal y operativa se apegue a los criterios y lineamientos emitidos por la Contraloría General de la

Institución, de igual forma, verifican que las operaciones realizadas en cada una de las oficinas estatales y de plaza que integran la Dirección Regional, los fondos estatales y empresas filiales se apeguen a la normatividad institucional, a través de los programas de auditorías.

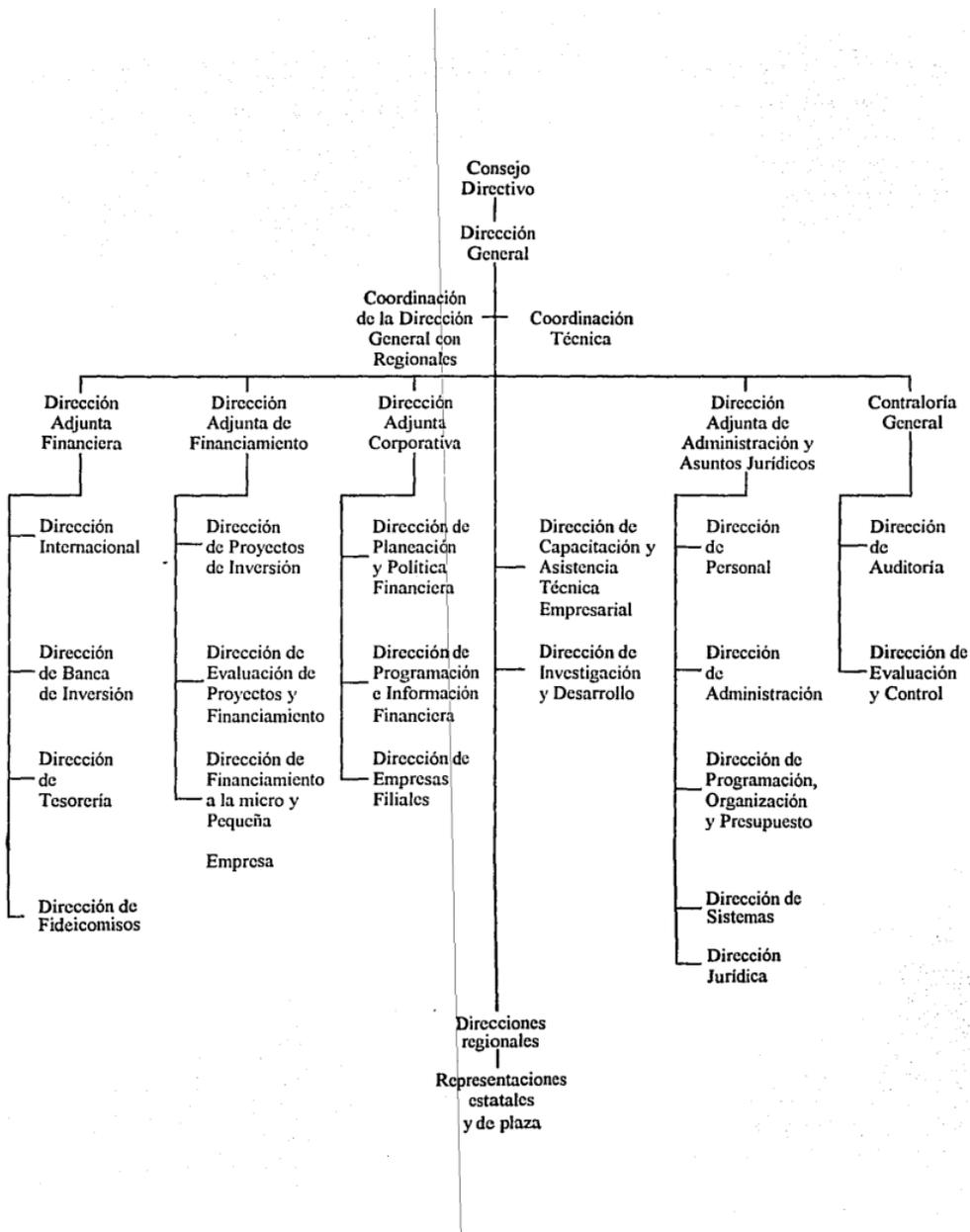
Representantes Estatales. Las Representaciones Estatales son los órganos a nivel estatal que conforman el núcleo operativo institucional de la promoción, capacitación, asistencia técnica y descuento crediticio, en apoyo al desarrollo empresarial y de la micro y pequeña empresa.

Ejecutan los programas de capacitación y asesoría a los intermediarios financieros, bancarios y no bancarios para la operación de los apoyos que proporciona la Institución.

Representaciones de Plaza. Actúan en zonas que significan un núcleo importante para el desarrollo regional y local con las mismas funciones y actividades eminentemente operativas de todos los nichos de negocio de la Institución como extensión de las representaciones estatales, de las cuales dependen operativamente.

La información de este capítulo fue obtenida del Manual Básico de Organización de Nacional financiera.

En la siguiente página se muestra por medio de un organigrama vertical la estructura orgánica de esta institución, para poder comprender mejor cómo se encuentran distribuidas las diferentes direcciones.



CAPITULO 6.  
DESARROLLO  
DE LA  
INVESTIGACION

## **CAPITULO 6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.**

### **6.1 Planteamiento del Problema.**

Como todos sabemos, el Distrito Federal tiene una serie de problemas como la insuficiencia de transporte, de servicios de agua potable, electricidad, etc., mismos que son provocados por la gran cantidad de personas que habitan en la misma sumado a los que vienen de provincia a buscar trabajo a la capital. Todo esto nos afecta y si no hacemos algo los problemas crecerán hasta el punto de llegar a un caos total.

En vista de lo anterior el principal problema al que se enfrenta la institución investigada es que existen muchas funciones en la capital que se podrían llevar a cabo directamente en los estados de la República.

Esta institución de Banca de Desarrollo en apoyo a los lineamientos emitidos por el Gobierno Federal dio apoyo a la descentralización administrativa de funciones y a la desconcentración de personal, de esta manera se contribuyó a que hubiese menos gente en la capital y que ésta tenga una mejor forma de vida y así también se evitó la burocracia por demás conocida, beneficiando así a los usuarios que residen en las distintas entidades.

## 6.2. Justificación.

Para la realización de este estudio hubo que apoyarse en el proceso de descentralización que se dió en una de las Instituciones de Banca de Desarrollo más importantes de nuestro país que es Nacional Financiera S. N. C.

Ahora bien ¿porqué el tema de descentralización administrativa? En primer lugar, todos hemos oído hablar de la descentralización pero no la conocemos a ciencia cierta, excepto los que la llevan a cabo, por tal motivo es de interés retomar este tema que nos ayudará a comprender algunos de sus aspectos así como valorar el impacto que está teniendo y la reacción del personal involucrado.

### 6.3. Objetivo General

Esta investigación plantea evaluar los resultados que se están obteniendo con el programa de descentralización administrativa de funciones en una institución de alcance nacional.

#### Objetivos Particulares.

Los Objetivos particulares que se buscan son:

- a) Determinar los procedimientos que se usaron para llevar a cabo la descentralización administrativa
- b) Evaluar la planeación y desarrollo de estos procedimientos.
- c) Analizar el impacto en el personal de los planes y programas del proyecto de descentralización
- d) Evaluar los posibles beneficios de este proceso.

#### 6.4. Hipótesis

Para el desarrollo de este estudio se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

Un adecuado programa de descentralización administrativa conduce al logro de mayor eficiencia y calidad en las funciones de una institución así como el desarrollo de sus recursos humanos.

**Variable Independiente:**

Un adecuado programa de descentralización administrativa.

**Variable Dependiente:**

Mayor eficiencia y calidad en las funciones de una institución.

**Variable Intercurrente.**

El desarrollo de los recursos humanos.

## 6.5. Metodología.

### Nivel de Investigación.

Exploratoria: ya que para poder conocer como se dió el proceso de descentralización en la institución investigada hubo que apoyarse en algunas fuentes documentales como libros y manuales para poder obtener la información necesaria, así mismo también se tomaron en cuenta puntos de vista derivados de la experiencia personal.

Descriptiva: con el objeto de conocer los resultados del programa de descentralización administrativa llevada a cabo en una institución de banca de desarrollo (Nacional Financiera S.N.C.), se procedió a entrevistar a algunos funcionarios de cuatro áreas importantes de esta institución y posteriormente se aplicó un cuestionario al personal administrativo de una de las áreas de la misma.

### Tipo de Investigación

Aplicación o Utilitaria: ya que gracias a la investigación realizada se pudieron evaluar los resultados del programa de descentralización en la institución de banca de desarrollo que se estudió.

### Método de Investigación.

Inductivo y Genético: porque se partió para la realización de esta investigación de una institución en particular en la cual se pudieron evaluar los resultados que se han obtenido con la implantación del programa mencionado para ver los beneficios o desventajas que ha traído consigo.

## Tipo de diseño de Investigación

Investigación documental e Investigación de Campo: para este estudio, como se mencionó al inicio de la metodología, se realizó una investigación documental basada en libros y manuales, así mismo, otra de campo cuyas herramientas utilizadas fueron la entrevista y el cuestionario, obteniéndose información de importancia la cual fundamentó el tema objeto de este estudio.

### Determinación del Universo.

La aplicación de esta investigación se llevó a cabo en Nacional Financiera, S.N.C. cuya oficina matriz se encuentra en la ciudad de México, donde se procedió a elaborar un muestreo probabilístico, en primer lugar de funcionarios a los que se les hizo una entrevista y en segundo lugar se le hizo un muestreo al personal administrativo de una área determinada cuyo nombre no se hace mención respetando la política de la institución, en donde se aplicó un cuestionario.

Por otra parte, se aplicó un muestreo estratificado ya que las características requeridas para obtener la muestra en el caso de los funcionarios fué:

- Tener una jerarquía de subdirector o gerente.
- Tener un mínimo de cinco años de antigüedad en la Institución
- Conocer sobre el programa de descentralización.
- Pertener a una de las cuatro áreas seleccionadas.

En cuanto al personal administrativo se refiere:

- Ser personal de planta
- Tener una antigüedad mínima de tres años en la Institución
- Pertener al área elegida para la aplicación del cuestionario
- Conocer sobre el programa de descentralización implementado.

### Fórmula para determinar la muestra.

a) A funcionarios.

El universo considerado para elaborar la muestra fue de 12 personas.

FORMULA

$$n = \frac{C^2 (p.q) N}{S^2 (N-1) + C^2 (p.q)}$$

En donde:

C = coeficiente de confianza

S = error máximo permitido

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

N = universo

n = muestra

C = 90% = 1.65 ( Este valor se encuentra en la tabla de áreas bajo la curva normal)

S = 10%

p = 50%

q = 50%

N = 12 personas

n = ?

Sustitución

$$n = \frac{(1.65)^2 (.50 \times .50) 12}{(.10)^2 (12-1) + (1.65)^2 (.50 \times .50)}$$

$$n = \frac{(2.7225)(.25) 12}{.01(11)+2.7225(.25)}$$

$$n = \frac{8.1675}{.11+680625}$$

$$n = \frac{8.1675}{.790625}$$

$$n = 10.33$$

Por lo que redondeando el resultado

$$n = 10$$

b) Personal Administrativo.

El Universo considerado para elaborar la muestra fue de 55 personas.

FORMULA

$$n = \frac{C^2 (p.q) N}{S^2 (N-1)+C^2(p.q)}$$

En donde:

C= coeficiente de confianza

S= error máximo permitido

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

N = universo

n = muestra

C= 90% = 1.65 ( Este valor se encuentra en la tabla de áreas bajo la curva normal)

S= 10%

p = 50%

q = 50%

N = 55 personas

n = ?

### Sustitución

$$n = \frac{(1.65)^2 (.50 \times 50) 55}{(.10)^2 (55-1) + (1.65)^2 (.50 \times .50)}$$

$$n = \frac{(2.7225) (.25) 55}{(.01)(.54) + (2.7225)(.25)}$$

$$n = \frac{374343}{(.54) + .6806}$$

$$n = \frac{37.4343}{1.2206}$$

$$n = 30.66$$

Por lo que redondeando el resultado

$$n = 30$$

a) Se determinó 10% de error máximo porque variaciones mayores hacen dudar de la información.

b) Debido a que no se tenía una idea exacta de los resultados que la investigación presentaría fué necesario dar valores máximos tanto a la probabilidad a favor (p) como a la probabilidad en contra (q).

c) Debido a que interesa tener un conocimiento generalizado sobre los resultados, es suficiente trabajar con un coeficiente de confianza del 90% (C), cuando se sustituyen los valores en la fórmula no se coloca este porcentaje, sino que se utilizan los valores tipificados obtenidos en las tablas de área bajo la curva normal, siendo para el 90% = 1.65

## Diseño de la Entrevista y del Cuestionario.

A continuación se presentan los formatos utilizados para recabar información.

a) Entrevista realizada a funcionarios.

1. ¿Cómo inició este programa de descentralización Administrativa?
2. Hablando de planeación y desarrollo de personal, ¿cuáles fueron las estrategias que se pusieron en marcha?
3. ¿Qué ventajas y desventajas se han tenido de la implantación de este programa?
4. ¿Qué normas y políticas se implantaron?
5. ¿Qué porcentaje del personal se desconcentró?
6. ¿Cuál fue la reacción de todas las áreas de la institución?
7. ¿Cómo se sintió el personal con su nuevo lugar de trabajo?
8. ¿A qué problemas se enfrentó el personal que se trasladó a provincia?
9. ¿Se dieron cursos de capacitación al personal que se trasladó a provincia?
10. ¿Usted piensa que el programa fue un éxito?

b) Cuestionario aplicado a personal administrativo.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que considere correcta y conteste lo que se solicita.

1. ¿Está de acuerdo en que se haya implementado el programa de descentralización administrativa y desconcentración de personal?

\_\_\_\_\_ SI                      \_\_\_\_\_ NO

¿porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Cree usted que la implantación de este programa ha traído resultados:

\_\_\_\_\_ Excelentes                      \_\_\_\_\_ Buenos  
\_\_\_\_\_ Deficientes                      \_\_\_\_\_ Regulares

3. ¿Qué beneficios trajo consigo la desconcentración de personal?

- A) \_\_\_\_\_ Mucha gente regresó a sus lugares de origen
- B) \_\_\_\_\_ Ayudó al progreso de la institución
- C) \_\_\_\_\_ Se simplificaron los procedimientos
- D) \_\_\_\_\_ Ayudó al desarrollo personal
- E) \_\_\_\_\_ Se logró un mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- F) \_\_\_\_\_ Ninguno

4. ¿Qué desventajas trajo consigo?

- A) \_\_\_\_\_ Desequilibrio de funciones en oficina matriz
- B) \_\_\_\_\_ El personal que llegó desplazó al personal ya existente.
- C) \_\_\_\_\_ Se crearon fricciones entre el personal
- D) \_\_\_\_\_ otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Considera usted que la implantación de este programa, es un proceso de simplificación administrativa?

SI                       NO                       Desconoce  
¿porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Si usted deseara ser trasladado a un estado lo haría por:

- A)  Beneficio propio
- B)  Beneficio de la institución
- C)  Ambos
- D)  Salirse de la contaminación, tráfico y ruido que hay en la capital
- E)  Lograr un mejor puesto
- F)  Por probar.

7. ¿Opina que en la implantación de este programa se dieron las bases y requerimientos necesarios para que el personal se pudiera transferir?

SI                       NO                       Desconoce

8. ¿Qué requerimientos se consideraron para la transferencia de personal?

- A)  Experiencia
- B)  Escolaridad
- C)  Disposición
- D)  Motivación
- E)  Ninguno.

9. Antes de implantar el programa ¿considera usted que se le dió la difusión necesaria?

SI                       NO                       Desconoce

10. En caso de ser afirmativo ¿por qué medio se enteró?

A)  A través de su jefe

B)  Folletos

C)  Circulares

D)  Otros,

¿cuáles? \_\_\_\_\_

11. ¿Está usted de acuerdo que este programa se implemente en otras instituciones?

SI

NO

## 6.6. Análisis e Interpretación de Resultados.

Como se sabe, gran parte la simplificación administrativa emana del Gobierno Federal, es decir, lo que durante algún tiempo se ha venido haciendo es trasladar funciones hacia el ámbito regional .

Al hablar del ámbito regional se habla de transferir y simplificar trámites hacia los estados y entidades de la República. El gobierno al momento de transferir sus funciones va a tener menos trabajo concentrado, enviando a cada uno de los lugares claves al personal capacitado.

Hay algunas dependencias como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la SECOGEF, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, entre otras, que han llevado a cabo la descentralización de funciones.

La Institución de Banca de Desarrollo investigada planeó la implantación de un programa de fortalecimiento regional, que se lograría por medio de la descentralización administrativa de funciones y la desconcentración de personal. Por tal motivo se entrevistó a diferentes funcionarios de algunas áreas de la institución obteniéndose así la siguiente información:

### Programa de Fortalecimiento.

El Programa de Fortalecimiento nació de la necesidad de compactar la estructura orgánica de la oficina matriz y descentralizar funciones hacia el ámbito regional. Esto se debió a que en el Distrito Federal se llevaban a cabo la mayor parte de las funciones que de algún modo podían ser llevadas a cabo en los estados de la República, por tal motivo, las oficinas regionales hablaron de fortalecer la estructura para obtener mejores beneficios.

Para tal motivo, se dió una estructura condicionada a disminuir al personal que laboraba en la oficina matriz (desconcentración), se integraron los fondos, se desincorporaron las empresas que no tenían que permanecer en la Institución, se quedaron en el Distrito Federal con algunas funciones de concertación y se pretendió que la oficina matriz fuera un corporativo. Esto viene a ser la parte normativa y de procedimientos de asesoría y apoyo para la realización de funciones en todos los estados de la República.

Este programa se implementó a fines de 1991 y terminó a mediados de 1992. Para su realización se instaló un modulo de información general para todo el personal interesado en dicho programa.

Al finalizar éste se tenían ya inscritos alrededor de 500 personas interesadas en ser desconcentradas a diferentes estados de la República.

#### Estrategias.

Para el programa de descentralización se fortalecieron las estructuras con la creación de nuevas plazas, estas plazas fueron cubiertas por personal que se desconcentró.

Para tal efecto esta institución llevó a cabo lo siguiente, en cuanto a planeación y desarrollo de personal:

- Se permitió que de forma voluntaria la gente se inscribiera y decidiera el lugar a donde quería ser trasladado.
- Se seleccionó al personal que se inscribió de acuerdo a un perfil y ciertos requisitos entre los que destacaron la experiencia y conocimientos.
- Una vez seleccionado el personal se procedió a sensibilizarlos, es decir, se les dió una orientación con el fin de que tuvieran conocimiento previo de que al momento de cambiarse a algún estado de la república se iban a enfrentar a obstáculos tales como:

- Muchos no aceptan a las personas provenientes del Distrito Federal.

- La familia se tiene que integrar
- Enfrentarse a problemas de tráfico
- Adaptarse al clima
- Adaptarse al nuevo ambiente de trabajo
- Estar conscientes de que podría haber rechazo en sus nuevos puestos, entre otros.

· Posteriormente se consideró otorgar ayudas para el cambio con el propósito de estimular al personal para que se trasladara sin problemas. Estas ayudas fueron:

- Pago de pasajes
- Pago de viáticos
- Crédito hipotecario, para obtenerlo, sólo se pidió como requisito el haber trabajado durante dos años con la Institución.
- Pago de mudanza
- Gastos de instalación, entre otros.

· Se les dió orientación sobre escuelas, zonas residenciales, centros de recreación, etc., de los lugares a donde iban a ser trasladados con el fin de simplificar su búsqueda y el tiempo que esto implica.

· Para poder lograr que la institución funcionase debidamente se tuvieron que adecuar estructuras, esto se llevo a cabo cancelando y creando nuevos puestos que cumplieran con los objetivos deseados.

· Adicionalmente para la integración al nuevo ambiente de trabajo se designaron unos padrinos, es decir, personal que les dió la bienvenida y seguimiento a los empleados.

## Ventajas y Desventajas.

Con la implantación de este programa se ha tenido una serie de ventajas y desventajas que a continuación se muestran.

### Ventajas para el personal.

- El personal que se trasladó ha tenido una modificación en su status de vida
- Tuvieron un incremento salarial
- Cuentan con un nuevo lugar de desarrollo
- Se enfrentan a menos contaminación en provincia
- Muchos trabajan en sus lugares de origen.

### Ventajas para la Institución

- Se cuenta con personal calificado
- Las funciones se distribuyen en la provincia simplificando el trabajo en la oficina matriz.
- Trasladar los estados personal calificado y con experiencia con el fin de ayudar a crecer a la Institución.
- Simplificación Administrativa
- Se compactó la estructura orgánica.

### Desventajas para el personal.

- No adaptación de éste a su nuevo lugar de residencia.
- Rechazo de sus compañeros de trabajo en algunos casos
- Falta de adaptación de la familia

### Desventajas para la Institución.

- Hubo que transferir en algunos casos personal que contaba con amplios conocimientos dentro de sus áreas y en lugar de fortalecer una oficina regional, se debilitaron o desprotegieron algunas áreas de la oficina matriz, pero para evitar problemas se trató de cubrir con el mismo

personal que se tiene actualmente dentro de la Institución aquellos huecos que quedaron.

· Se tuvo que adecuar el presupuesto tomando de otras partidas para solventar esto.

### Normas y Políticas.

Se implantaron diversas normas y políticas para regular la participación de los empleados en el proceso de descentralización de funciones y la correspondiente desconcentración de personal.

Estas normas debieron ser explícitas, tangibles y parametrizadas tratando de abarcar las diversas opciones que en algún momento pudiesen surgir.

Las políticas así como las bases, de la misma manera fueron motivo de diversas reuniones de los administradores de la Institución, quienes emitieron conforme el diseño y objetivo del programa la reglamentación a seguir en cada una de las fases de éste, coadyuvando a la simplificación Administrativa.

### Personal Desconcentrado.

Como se mencionó anteriormente, para llevar a cabo este programa se invitó al personal para que se inscribiera voluntariamente y decidiera a qué lugar de la República deseaba ser trasladado. De las 500 personas que aproximadamente se apuntaron solo 240, aproximadamente el 48% fueron desconcentrados (Ver gráfica 1). Esto se debió a que se tuvo que hacer un examen exhaustivo sobre qué personas eran las más adecuadas para ocupar el puesto que se ofrecía y, por otra parte, muchos no se quisieron trasladar ya que deseaban estar en lugares cercanos a la capital y desgraciadamente no había cupo para tantos.

## Reacciones al cambio.

La Institución se enfrentó a un pequeño problema y es que algunas de las áreas pusieron una serie de objeciones, éstas se dieron debido a que algunas de ellas ya tenían su personal de planta con el que contaban indefinidamente y al transferir a este personal el área se desequilibró en sus funciones.

Otra causa es que muchos ya estaban acostumbrados a sus compañeros y de un momento a otro tuvieron que capacitar a otra persona suplente; ahora en provincia sucedió lo mismo ya que es como una familia conformada en equipos y grupos de trabajo y se sintieron incómodos al recibir a una nueva cara sobre todo si ésta es competitiva.

Hubo áreas que pusieron objeción a esta situación, porque consideraron que tener una plaza más o una persona más otorgaba más jerarquía, lo que suena absurdo ya que la situación aquí se debe a las responsabilidades de desarrollo que se tienen y eso es en lo que deben pensar los ejecutivos.

En cuanto a las reacciones del personal respecto a su nuevo lugar de trabajo, los funcionarios entrevistados coincidieron en que un 80% aproximadamente del personal desconcentrado ha manifestado su integración y su conformidad con su nuevo lugar de trabajo, un 10% no ha logrado aún por completo su integración y el otro 10% no logró la integración y decidió retirarse. (Ver gráfica 2).

Aquí cabe mencionar que el personal que se retiró no pudo regresar a su empleo anterior en la capital ya que fué una de las políticas de la institución para evitar que se diera un regreso masivo de personal que no se sintiera agusto en su puesto y por consiguiente desequilibrar la estructura orgánica y las funciones asignadas a éste en las regionales.

Entre los problemas a los que se enfrentaron algunos de los empleados al ser desconcentrados, se pueden mencionar el problema de adaptación de ellos y de sus familias, enfrentarse a un cambio de vida radical, ya que no es lo mismo vivir en la capital que en la provincia y otro problema que ya fué mencionado anteriormente es el del rechazo por parte de sus compañeros de trabajo ya que aparte de sentirse desplazados se sintieron incómodos por tener que capacitarlos o adiestrarlos sin recibir a cambio incentivo o aumento de salario.

#### Capacitación.

El personal recibió un curso de inducción para que supiera cuál iba a ser el cambio al que se enfrentarían, así como también conocer las expectativas y objetivos dentro de la Institución. Por tal razón se brindaron cursos de capacitación intensivos, para dar a conocer la nueva reorientación de la Institución, hacia el ámbito regional y estos cursos se impartieron en el Distrito Federal antes de ser trasladados a provincia.

Adicionalmente hubo algunos lugares donde se les prepararon cursos de manera directa o algún adiestramiento para labores. Esto se dió en vista de que había muchos puestos y muchas funciones como consecuencia de la descentralización.

#### Resultados del Programa.

Como se pudo observar, uno de los objetivos además de la descentralización de funciones, fué la disminución de plazas en la oficina matriz, con esto se forzó a simplificar trámites.

Los representantes se manifestaron en su mayoría de acuerdo con ésta etapa de promoción y transferencia de personal, aunque hubo algunos que no estuvieron de acuerdo sobre todo en oficina matriz ya que se quedaron sin su personal clave para realizar ciertas funciones y aunque

fueron sustituidos por otras personas ha tenido que pasar tiempo para que estas áreas vuelvan a la normalidad.

Otro problema al que se enfrentaron es que algunos de los empleados de las regionales se sintieron desplazados, sin embargo, todo esto ha ido desapareciendo y el personal se ha ido integrando y las funciones se están llevando a cabo con mayor eficiencia ayudando a que la simplificación administrativa se de en beneficio de la institución y de los usuarios.

Los resultados que arrojó el programa no fueron del todo negativos ya que se cumplió el objetivo de descentralizar y desconcentrar. Además de que se ha visto, según los entrevistados, que algunos empleados han brincado rápidamente y con satisfacción a niveles más altos. También se dijo que en la oficina matriz se consideró en recompensar por el tiempo y desarrollo de su trabajo al personal, dándoles promociones, aumento de sueldo, cambio de status entre otras cosas. Todo esto se ha hecho a nivel regional.

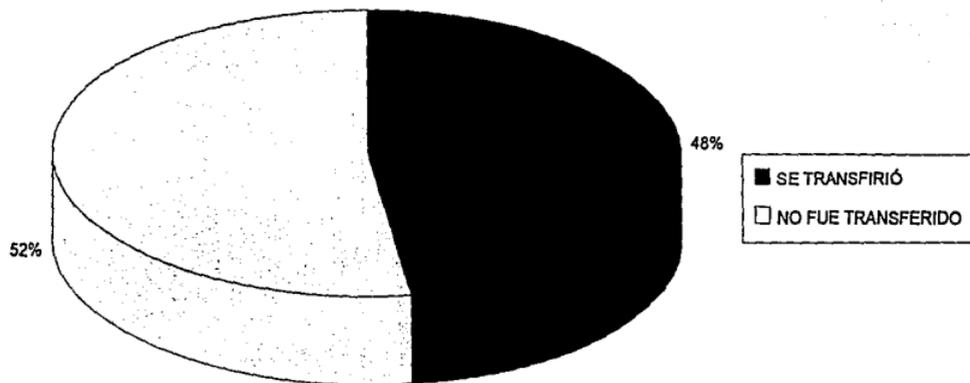
Por tal motivo, con base en la información proporcionada por los entrevistados, se concluyó que el programa de fortalecimiento cumplió con su objetivo sin haber alcanzado un éxito total. Esto debido a que faltó un poco más de comunicación a nivel nacional de los alcances del programa.

En la página 74 y siguientes aparecen las gráficas que reflejan los resultados del cuestionario aplicado al personal administrativo.

Cabe mencionar que en las gráficas de las preguntas 3, 4, 6, 8, y 10 debido a que tenían varias opciones de respuesta , algunas personas contestaron más de una de ellas, por lo que las gráficas no dan el 100 %.

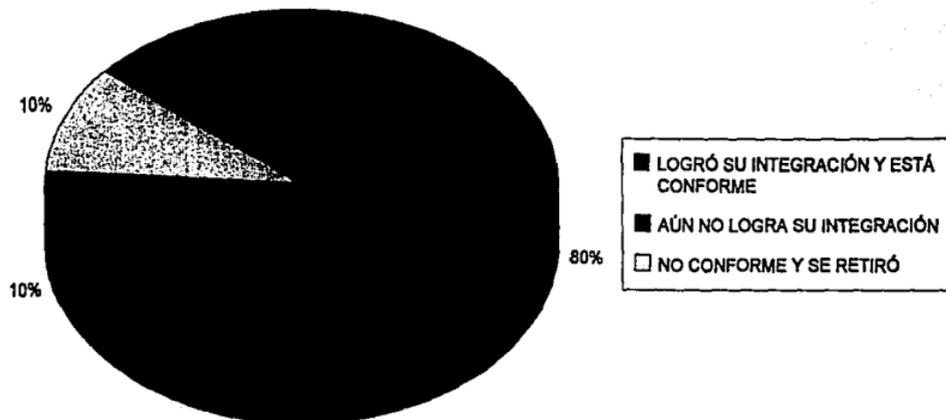
## PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO

Gráfica 1



## REACCIONES AL CAMBIO

Gráfica 2

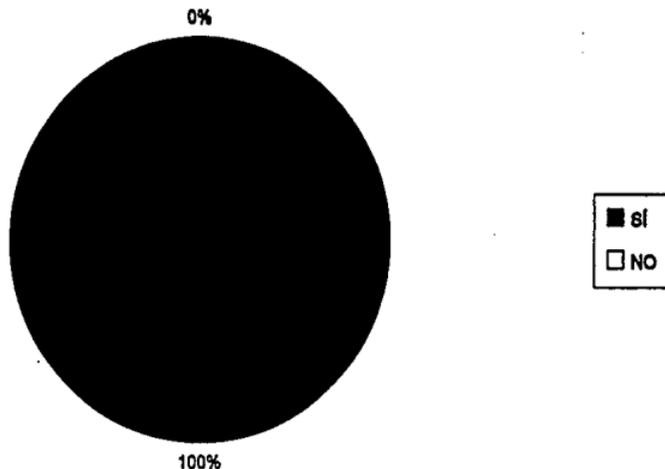


De lo anterior se obtuvieron datos importantes proporcionados por algunos de los funcionarios de la institución con respecto al proceso de descentralización, pero falta conocer la opinión del personal administrativo al que se le aplicó el cuestionario cuyo diseño se presentó anteriormente.

A continuación se presentan graficados los resultados obtenidos por cada pregunta.

**GRAFICAS QUE  
REFLEJAN LOS  
RESULTADOS DEL  
CUESTIONARIO  
APLICADO A PERSONAL  
ADMINISTRATIVO**

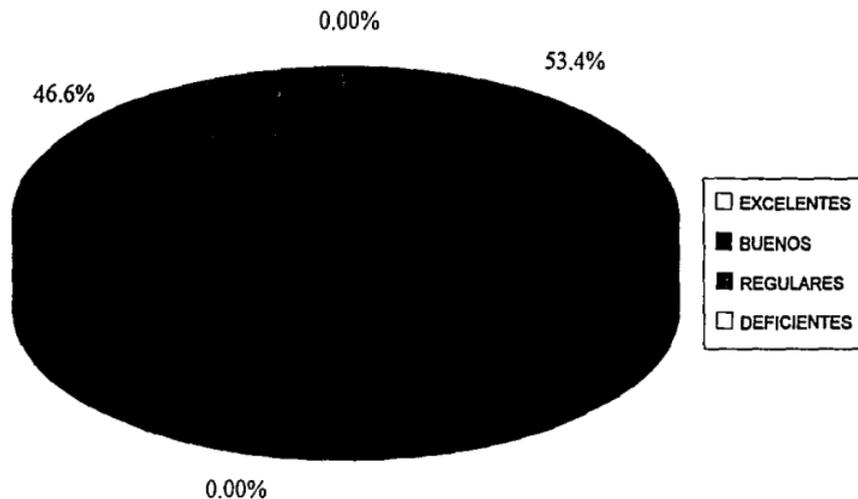
**1.- ¿Está de acuerdo en que se haya implementado el programa de descentralización administrativa y desconcentración de personal?**



El 100% de las personas encuestadas estuvieron de acuerdo con la implantación del programa de descentralización administrativa y desconcentración de personal. Al preguntarles el porqué de su decisión se pudo ver que estaban de acuerdo en que este programa optimiza el rendimiento personal, se abren posibilidades de desarrollo en otras regiones, también estuvieron de acuerdo en que la gente que se trasladó se superó y cambió de actividades, además de que mucha gente volvió a su lugar de origen y se contribuyó al progreso y desarrollo institucional facilitando la simplificación y control de funciones administrativas.

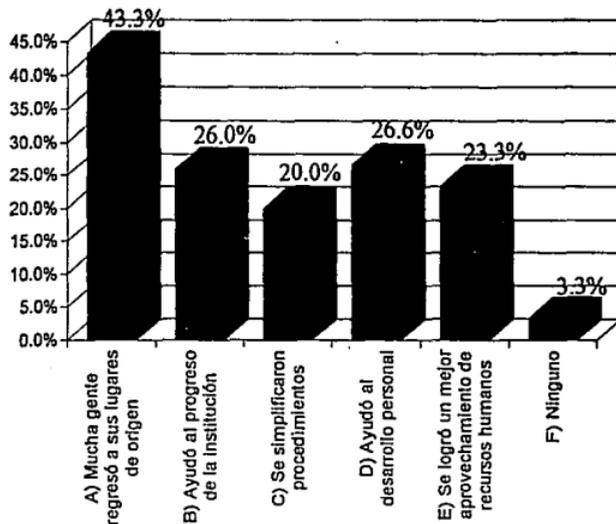
Como se puede notar, hubo diferentes respuestas pero todos coincidieron en que este programa fué de gran ayuda no sólo para la institución sino para el personal que en ella labora.

2.- ¿Cree usted que la implantación de este programa ha traído resultados?



Del 100% de los encuestados a un 53.4% le parecieron buenos los resultados de este programa, mientras que al 46.6% la parecieron regulares. Aquí se puede notar que las opiniones sobre un programa excelente no existieron. Esto se debe a los problemas que se presentaron y que ya se mencionaron con anterioridad, que no permitieron que el programa fuera todo un éxito.

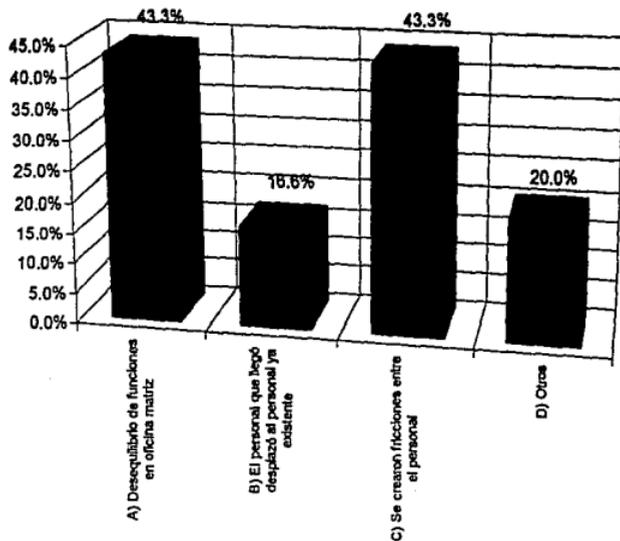
### 3.- ¿Qué beneficios trajo consigo la desconcentración de personal ?



Como se vió en las gráficas, hubo diversas opiniones acerca de los beneficios que trajo consigo la desconcentración del personal, La respuesta que recibió más aciertos es la de que mucha gente regresó a sus lugares de origen con un 43.3% y la que menos aciertos recibió fue la de que no hubo ningún beneficio con un 3.3%.

Con esto se puede estimar que el programa ha beneficiado a la institución y a su personal de diversas maneras.

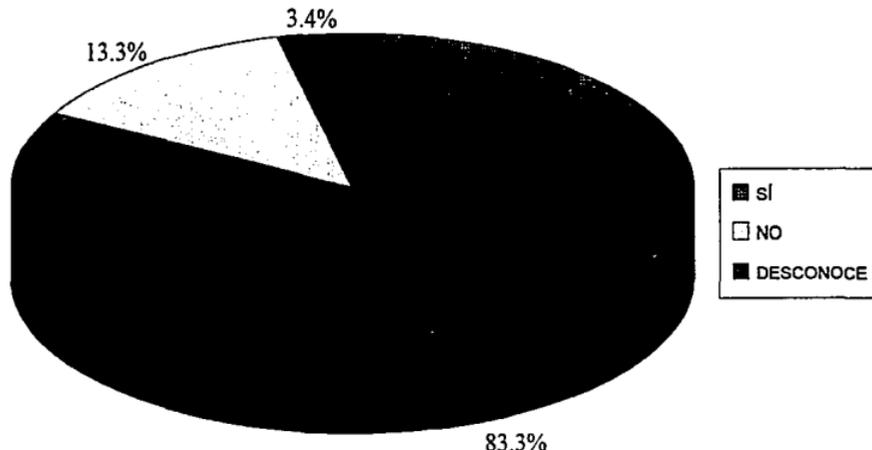
#### 4.- ¿Qué desventajas trajo consigo?



Con respecto a las respuestas que se tuvieron aquí, se pudo apreciar que tanto el desequilibrio de funciones como las fricciones entre el personal son dos de las desventajas en las que más hincapié se hizo.

El 20% de los cuestionados habló de otro tipo de desventajas como: la falta de planeación en la instrumentación del programa y la falta de sensibilización para las oficinas regionales.

5.- ¿Considera usted que la implantación de este programa es un proceso de simplificación administrativa?



La mayoría de los cuestionados está de acuerdo en que la implantación del programa es un proceso de simplificación administrativa, el 13.3% contestó que no, y sólo un 3.4% desconoce esta situación. Los que contestaron afirmativamente nos dicen que cada oficina estatal llevará así por separado sus funciones y depende de ellos, si las llevan a cabo bien o no, se eliminan trámites engorrosos, se evita la duplicación del trabajo y las funciones se llevan a cabo de una mejor manera.

Los que contestaron que no, dicen que no se logró del todo la simplificación, porque sienten que el trabajo se cargó a otras personas.

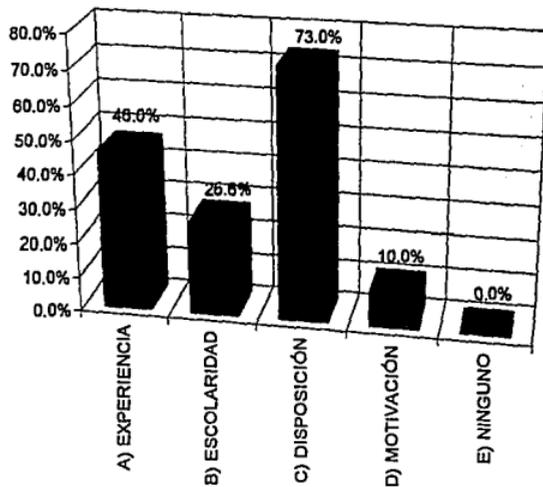


7.- ¿Opina que en la implantación de este programa se dieron las bases y requerimientos necesarios para que el personal se pudiera transferir?



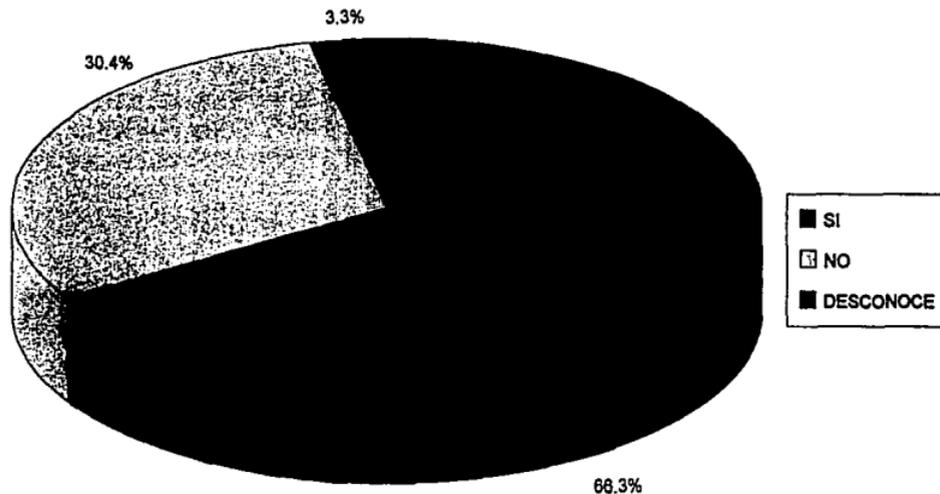
Aquí se puede ver que el personal en un 33.4% desconoce si le dieron o no las bases y requerimientos, mientras que un 56.6% dijo que sí se dieron las bases para transferir al personal.

8.- ¿Qué requerimientos se consideraron para la transferencia de personal?



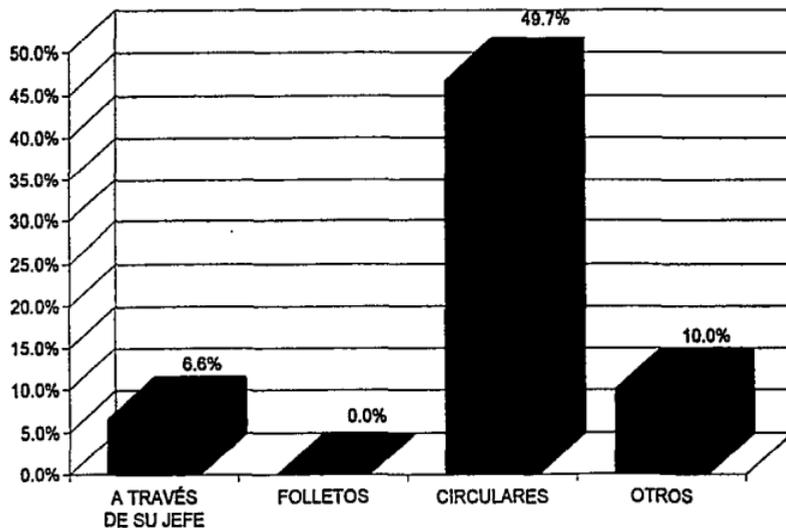
Como se puede notar, entre los requerimientos más importantes para transferir al personal, están la disposición y la experiencia, mientras que la motivación y la escolaridad ocuparon porcentajes más bajos.

9.- ¿ Antes de implantar el programa, considera usted que se le dió la difusión necesaria?



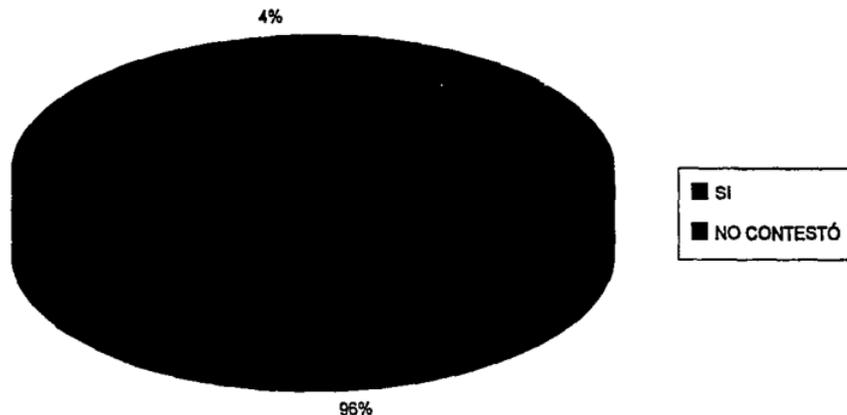
El 66.3% de los cuestionados consideraron que se les dió la difusión necesaria al programa antes de implantarlo, sin embargo, el 30.4% estuvo en desacuerdo considerando que faltó difusión por parte de las autoridades. Mientras que un porcentaje muy corto desconocía si se le dió difusión o no.

## 10.- En caso de ser afirmativo, ¿por qué medios se enteró?



Del 66.3% que contestaron que al programa se le dió la difusión necesaria, el 49.7% se enteró por medio de circulares, el 10% por medio de sus amigos o compañeros de trabajo y el 6.6% se enteró por medio de su jefe. También se observó que no les dieron folletos para informar, sino únicamente circulares.

11.- ¿Está de acuerdo que este programa se implemente en otras instituciones?



La mayoría estuvo de acuerdo en que este programa se implemente en otras instituciones, nadie contestó que no estaba de acuerdo, pero sí un 4% se reservó su opinión y no contestó. La información anterior ha sido de gran utilidad respecto a la opinión del personal administrativo de la Institución investigada, y a partir de ésta se presentan a continuación las conclusiones de la investigación.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES.

Con la investigación que se realizó se puede decir que la descentralización administrativa y la desconcentración de personal no son fáciles de implementar si no se cuenta con un programa detallado donde se especifique cuál es el motivo para realizar una descentralización y el porqué de las mismas.

El programa de descentralización administrativa que realizó la institución estudiada ha dado buenos resultados en poco tiempo gracias a que se contó con una adecuada planeación y desarrollo de personal. Cabe mencionar que el objetivo es el de llegar a tener soluciones reales para tomar decisiones inmediatas y resolver los problemas que se presenten en provincia de forma rápida pero sin necesidad de que la oficina matriz tome la decisión final.

El impacto que este programa ha tenido ha demostrado que ha sido favorable tanto para la institución como para el personal así como para cada uno de los estados de la República en los que ella labora. Lo anterior se puede atribuir a un esfuerzo coordinado por parte de los directivos y del personal para lograr modernizarse y brindar un mejor servicio en toda la República.

Este estudio permitió evaluar los resultados que se están obteniendo con el programa de Descentralización Administrativa de funciones, desgraciadamente este programa es muy joven y los verdaderos resultados se verán al paso del tiempo, mas sin embargo está marchando bien y los resultados han sido favorables.

Entre los resultados que se han dado se puede mencionar la simplificación administrativa ya que se pudo detectar que los trámites que tienen que realizar los ciudadanos que habitan en los estados de la República serán más fáciles ya que no tendrán que desplazarse hasta la ciudad o enfrentarse a trámites engorrosos como antes lo hacían, sino que

por el contrario podrán y deberán atender sus necesidades en las oficinas que ya existen para dicho fin en su entidad.

Se pudo ver que la Institución investigada ha llevado a cabo diversas acciones para la apertura de oficinas en aquellas regiones que por el número de solicitudes y la calidad de las mismas requieren de una mayor y especializada atención.

La descentralización de funciones ayudó al Programa de Fortalecimiento regional cuyo objetivo era lograr que los estados contaran con sucursales de esta Institución para fortalecerse en sus funciones y alcance.

Así también las oficinas regionales están llevando a cabo una serie de funciones que actualmente se tenían aquí concentradas. Lo que se pretendió fue tener de manera inmediata una concertación, es decir, una solución para llevar a cabo la toma de decisiones de nivel ejecutivo en el momento preciso.

La desconcentración de personal fué un medio de apoyo para fortalecer la descentralización de funciones, ya que por medio de ésta se logró mandar a personal con capacidad y experiencia que pudiera realizar las funciones descentralizadas con **eficiencia**

En lo que al personal se refiere se puede decir que dentro de las normas y políticas se consideró otorgar ayudas para el cambio con el propósito de estimular al personal para que fuera trasladado sin problemas. Esto conlleva a la permanencia en el empleo y a la buena estadía y buen desarrollo de funciones dando como resultado que el personal se despreocupe y se sienta más confiado. Como ejemplo se puede citar que al personal se le brindó la ayuda necesaria para su traslado indicándoles dónde podían comprar casa, qué lugares podían rentar y cuáles no, concertar citas así como todo lo relacionado con el cambio proporcionándoles grandes beneficios.

Se observó que la meta fué estudiar todos los modos posibles para que tanto el personal trasladado, como el que está en provincia, no se vieran afectados por la desconcentración. Una cosa importante para la institución, es que no debe haber plazas insustituibles, esto trae consigo que haya igualdad para todos.

En cuanto a las encuestas se pudo constatar que el personal estuvo de acuerdo con el programa de descentralización, esto debido a que se optimizó el rendimiento personal y se obtuvieron posibilidades de desarrollo en otras regiones.

Los resultados que se obtuvieron al evaluar este programa se puede decir que fueron buenos ya que en su mayoría se cumplió lo que se esperaba.

En cuanto a los objetivos particulares que se plantearon se puede decir que se corroboró que un adecuado programa de descentralización administrativa conduce al logro de mayor eficiencia y calidad en las funciones de una institución así como al desarrollo de sus recursos humanos.

Por otra parte, también se demostró que esta institución ha llevado a cabo una adecuada planeación y desarrollo de personal permitiendo así la Descentralización Administrativa.

Respecto a la investigación de campo cabe mencionar que surgieron algunas limitaciones ya que la institución investigada no pudo brindar más información ya que se considera confidencial, más sin embargo la información obtenida fué lo suficientemente importante para concluir satisfactoriamente la investigación, no impidiendo el desarrollo de la misma. Se puede decir que lo que faltó para que el programa fuera un éxito fue:

1. Comunicar a los funcionarios del área el cambio que se iba a hacer con anticipación para que éstos fueran tomando cartas en el asunto y

preparar al personal idóneo evitando así el desequilibrio que se dió en algunas áreas porque se les fué su personal clave.

2. Las regionales debían haber establecido comunicación con su personal sobre los nuevos miembros que iban a ingresar y darles estímulos para que no se sintieran relegados.

3. Faltó mas difusión sobre la implantación del programa, sus bases y requerimientos.

Fué un programa bien estructurado que como todo, tuvo sus pequeños errores pero que se llevó a cabo sin grandes inconvenientes y que sobre todo está ayudando al desarrollo de la institución y de su personal, evitando a la vez al usuario la incomodidad de tener que enfrentarse a trámites engorrosos.

Así se puede concluir que el programa no se podría haber llevado a cabo si no existe una adecuada planeación que permita plantear un objetivo y que conlleve a la obtención de las metas trazadas. Por otro lado, los recursos humanos y su adecuado desarrollo permiten que la adaptación al cambio sea más fácil y asimilada de una mejor manera. Para esto es muy importante que exista comunicación y motivación para realizar un trabajo de equipo uniendo esfuerzos.

Ya es tiempo que los mexicanos dejemos atrás esa mala imagen que tanto nos perjudica, debemos luchar por mejorar en todos los aspectos y estar a nivel de las grandes potencias y ¿cómo podemos lograrlo? la respuesta es muy simple, uniendo esfuerzos para lograrlo.

Para esta institución lo importante no es sólo lograr su desarrollo sino también permitir el desarrollo y bienestar de su personal proporcionándole todas las facilidades para que éste se sienta agusto consigo mismo y con su trabajo, ya que a mayores satisfactores, menos necesidades y una mejor y mayor producción.

**Por medio de la descentralización de funciones y desconcentración de personal se crearán más fuentes de empleo y las funciones se simplificarán significativamente.**

# RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES.

Esta investigación sirvió para evaluar los resultados del programa de Descentralización Administrativa en una Institución de Banca de Desarrollo. Como se pudo ver, el programa ha tenido resultados favorables pero no exitosos es por tal motivo que a continuación se dan algunos puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier organización que desee implementar un programa de Descentralización Administrativa.

Se deben estudiar las características de la organización que se desea descentralizar con el objeto de detectar qué funciones lo pueden hacer y qué otras funciones no, por la importancia de éstas, todo con la finalidad de que al descentralizar no se cometa el error de que algunas funciones que son de importancia y que es deber de la oficina matriz estar al corriente de qué es lo que pasa con estas funciones, sean descentralizadas y no se tenga control sobre ellas.

Se debe trazar un plan adecuado que se ajuste a las características organizacionales con la finalidad de fortalecer a la organización cubriendo las necesidades de ésta de la mejor manera para lograr buenos resultados.

Para trazar el plan se necesita formar un equipo de trabajo lo suficientemente estructurado de manera que intervengan tanto directivos o ejecutivos como personal de niveles inferiores, esto con el fin de tomar en cuenta a todo el personal ya que el cambio es en beneficio de la organización y el personal que labora en ella es un punto primordial a tomar en cuenta para realizar un cambio.

Tanto directivos como el personal en general que se seleccione para formar el equipo debe exponer sus puntos de vista sobre el nuevo plan.

Todos tendrán derecho a opinar y a ser escuchados, este punto es importante ya que al permitir que opinen tanto directivos, ejecutivos como

el demás personal, se formará un archivo de información en el cual se podrá ver que hay puntos de vista de los directivos que no comparte el demás personal y viceversa, lo cual será de gran utilidad ya que de esto se podrá ver qué es lo que está bien qué es lo que está mal y adecuar el plan de acuerdo a lo que todos consideren que es lo justo, es decir, unificar ideas que es la siguiente recomendación.

¿Porqué unificar ideas? Es muy importante que toda organización tome en cuenta la opinión de todos los que en ella trabajan, desgraciadamente la toma de decisiones en la mayoría de éstas se queda a niveles directivos y pasan por encima de los niveles inferiores, causa por la cual gran parte del personal se siente relegado y no desempeña su trabajo como debiera ya que ni lo tomaron en cuenta y muchas veces se da cuenta que lo implantado no es lo adecuado o no cubrió lo que debería haber cubierto. Esto se debe a que muchos directivos dan órdenes desde arriba pero nunca se han detenido a ver qué es lo que en realidad está pasando abajo. Por lo tanto es necesario recabar toda la información y estar todos de acuerdo en los planes a llevar a cabo.

Otro punto importante es que una vez unificadas las ideas se haga un presupuesto cuánto va a costar lanzar un programa de esta índole, es decir, en cuanto a asesoría, contratación de nuevo personal, construcción de oficinas en otras regiones, desplazamiento o desconcentración del personal, costos de promoción del programa, etc., conociendo esto se podrá amoldar el plan a las necesidades de la organización.

Una vez decidido el lanzamiento del programa o su puesta en marcha se debe:

- Informar a todo el personal en general cuál es el plan, los objetivos y las metas con el fin de que se interesen en qué cambios habrá y cómo se van a llevar a cabo.

Se debe dar la difusión necesaria sobre la implantación del programa por medio de juntas, circulares, etc., todos aquellos medios que

permitan tanto a los funcionarios del área como a su respectivo personal estar al tanto de lo que se pretende y qué ventajas y desventajas puede traer consigo.

Motivar al personal para que acepte el cambio dándole a conocer los beneficios tanto para él como para la Institución.

En caso de que el personal sea desconcentrado se le debe preparar e informar de todo lo referente a su puesto y a su lugar de trabajo.

Se debe capacitar al personal para sus nuevos puestos ya que éste no será capaz de desarrollar su puesto con la misma eficiencia que si tuviera una información previa de qué trabajo va a realizar.

La comunicación es un factor muy importante, ésta se debe dar a todos los niveles ya que si el personal no está enterado de los planes y objetivos que se pretenden, se puede llegar a no llevar a cabo adecuadamente lo encomendado y en vez de traer beneficios a la organización se enfrentaría a una serie de problemas.

Al implantar un programa de esta índole debe haber siempre oportunidad para el desarrollo tanto de la organización como del personal que labora en ella.

Todos deben mantenerse actualizados con miras a ser mejores y lograr sobresalir tanto dentro como fuera del país.

Así se puede concluir que un programa de descentralización Administrativa no es fácil pero siempre hay que pensar que nos traerá grandes beneficios como la simplificación administrativa, además las organizaciones deben estar conscientes que no sólo trabajan para beneficio propio ni de sus empleados sino que trabajan en beneficio de una sociedad entera que día a día crece más y que demanda una mejor calidad en los servicios, hay que luchar por eliminar el burocratismo y

**luchar por convertirnos en un país que cuenta con todos los recursos para hacerlo y que sólo falta poner de nuestra parte para lograr lo que muchos no han logrado.**



## GLOSARIO

**Administración.** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos trabajan juntos en grupos que logren objetivos eficientemente seleccionados.

**Administración de personal.** Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencia, habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la organización.

**Adiestramiento.** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**Ambiente social.** Entorno de los gerentes que tienen que ver con las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia, creencias y costumbres de la gente en cualquier grupo o sociedad dada; fuerzas sociales.

**Capacitación.** Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico, y administrativo.

**Comité.** Grupo de personas a las cuales, como un grupo se les recomienda algún asunto con propósitos de información, asesoría, intercambio de ideas o decisiones.

**Comunicación.** La transferencia de información de una persona a otra, en que la información la entienden tanto el emisor como el receptor.

**Control.** La función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.

**Coordinación.** Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo en el cumplimiento de propósitos y objetivos de grupo.

**Desarrollo.** Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, etc.)

**Desarrollo organizacional (DO).** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, usa varias técnicas para identificar y resolver problemas.

**Dirección.** Función de los gerentes que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo.

**Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no buscadas.

**Estrategias.** Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos usados para obtener estos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos, la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.

**Gerentes.** Aquellos que asumen las tareas y funciones de la administración, en cualquier nivel y cualquier tipo de empresa.

**Grupo.** Conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas hacen a estos interdependientes en algún grado significativo.

**Liderazgo.** La influencia, o el arte y el proceso de influir en los seres humanos para que se esfuercen de modo voluntario y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo

**Meta.** Punto concreto medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

**Motivación.** Está constituida por aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**Objetivo.** Fin de un sistema, razón de ser de una organización.

**Planeación.** Selección de misiones y objetivos, y las estrategias políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones, selección de un curso de acción entre varias alternativas.

**Políticas.** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de libertad, dentro de ciertos límites, en la orientación de la toma de decisiones.

**Táctica.** Planes de acción mediante los cuales se implantan las estrategias.

# BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.- ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
TRILLAS, México 1977.
- 2.- ARMSTRONG Michael.  
Gerencia de Recursos Humanos.  
LEGIS. Columbia 1991
- 3.- ASHERMAN W. Arthur.  
Administración de Personal  
CONTINENTAL, México 1988.
- 4.-BURACK, Elmer.  
Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos.  
DIAZ SANTOS, México 1990.
- 5.- CHRUDEN J. Herbert.  
Administración de personal, Organización, Contratación y  
Remuneración de Trabajo  
IBEROAMÉRICA, México 1982
- 6.- DURVAN S.A.  
Diccionario Durvan de la Lengua Española  
España 1979.
- 7.- GÓMEZ CEJA Guillermo  
Planación y Organización de Empresas.  
MC. GRAW HILL, México 1994
- 8.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ Sergio  
Fundamentos de Administración.  
INTERAMERICANA, México 1987
- 9.- J. CHUDEN Herbert  
Administración de Personal  
CONTINENTAL, México 1982
- 10.- LOPEZ ALTAMIRANO, Alfredo  
Introducción a la Investigación de Mercados  
Diana, México 1990.

- 11.- MC. GREGOR Douglas  
El Aspecto Humano en las empresas.  
DIANA 1983
- 12.- MC. GREGOR Douglas  
Mando y Motivación.  
DIANA, México 1986
- 13.- MC. GREGOR Douglas  
Mando y Motivación  
DIANA, México 1979
- 14.- REYES PONCE Agustín.  
Administración de Personal  
LIMUSA, México 1978.
- 15.- SILICEO, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo de Personal.  
LIMUSA, México 1982
- 16.- STONE J.  
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
DIANA, México 1981
- 17.- STRAUSS SAYLES J  
Personal. Problemas Humanos de la Administración.  
PRENTICE HALL, México 1981
- 18.- WERTHER William  
Recursos Humanos  
MC. GRAW HILL, México 1989
- 19.- YODER Dale  
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.  
CECSA, México 1976

## MANUALES

- Manual Básico de Organización de Nacional Financiera S.N.C., México 1992.
- Taller de Desarrollo de Personal e Integración de Equipos NAFINSA, México 1991.
- Secretaría de Programación y Presupuesto  
Cuadernos de Renovación Nacional. Descentralización.  
Fondo de Cultura Económica. México 1988
- Secretaría de la Presidencia.  
Dirección General de Estudios Administrativos.  
Seminario de Administración No.1. México 1980