

496
COL.TES
OR.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE TITULACIÓN PARA LOS EGRESADOS DE LA
LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN 1979, UNIDAD AJUSCO

~~OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL~~

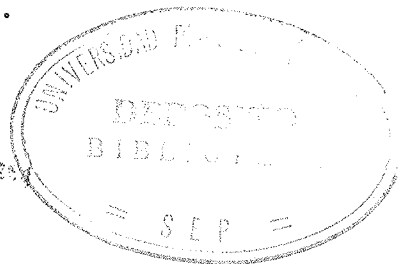
PROPUESTA PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN INTERNA Y HABILITACIÓN EN LA GERENCIA DE
DIRECTORIO DE CLIENTES EN BANCA SERFÍN, S.A. EN EL D.F.

Tesina presentada para obtener el título de Licenciada en Pedagogía

Autor: María Catalina Valdéz López

Directora de Tesina: Lic. María Elena Becerril Palma

México, D.F., enero de 1998.



Propuesta para la puesta en marcha de un Programa de Capacitación Interna y
Habilitación en la Gerencia de Directorio de Clientes en Banca Serfín, S.A., en el
D.F.

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1: La Capacitación y su Marco Legal.....	3
1.1 Antecedentes de la Capacitación.....	3
1.2 Conceptos de Capacitación, Adiestramiento y Educación.....	4
1.3 Características de la Capacitación.....	8
1.4 Modalidades de la Capacitación.....	10
1.5 Detección de Necesidades de la Capacitación.....	16
1.6 Bases Legales de la Capacitación.....	19
1.6.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos..	20
1.6.2 Ley Federal del Trabajo.....	21
1.7 Marco Laboral de la Capacitación.....	23
1.8 Cómo se vincula la Capacitación con la Pedagogía.....	24
1.8.1 Cuál es el quehacer del Pedagogo dentro de la Capacitación.....	27
Capítulo II. La Capacitación en Banca Serfín	31
2.1 Antecedentes Históricos de Banca Serfín.....	32
2.2 Estructura orgánica de Banca Serfín (organigrama).....	33
2.3 Directorio de Clientes.....	39
2.3.1 Actividades que se realizan en el área de Directorio de Clientes.....	39
2.4 Programas de Capacitación en Banca Serfín.....	46
2.4.1 Funcionalidad de los Cursos de Capacitación en el	

Centro Operativo Serfin (COS).....	48
2.4.2 Problemática detectada.....	49
2.4.3 Alternativas de Solución.....	51
2.5 Normatividad sobre Capacitación de Banca Serfin.....	53

Capítulo III. Programa de Capacitación interna, Habilitación para ocupar puestos temporales y Actualización en programas de computación Exel, Word y Power Point, en la Gerencia de Directorio de Clientes de Banca Serfin, S.A.

3.1 Presentación del Programa.....	61
3.2 Objetivos Generales.....	62
3.3 Objetivo Específico.....	63
3.4 Contenido del Programa.....	63
3.5 Estrategias de Instrucción.....	64
3.6 Medios Didácticos.....	65
3.7 Evaluación.....	66
Conclusiones.....	68
Bibliografía.....	70

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el medio laboral mucho se ha hablado de la Capacitación. Existe una situación difícil de afrontar a nivel nacional, acelerados avances y cambios constantes demandan calidad en los Recursos Humanos.

Es un hecho la importancia de la Capacitación y la participación que cada persona tiene en el proceso de Capacitación, a través del deseo de enriquecer sus conocimientos de incrementar sus habilidades para ayudar al mejoramiento de su desempeño laboral.

En lo organizacional, si la capacitación mejora la calidad de los Recursos Humanos desarrollando habilidades y cambios de actitudes, trae como consecuencia el engrandecimiento de la organización o institución a la vez aumentando su productividad.

A nivel Grupo Financiero Serfín, en Banca Serfín, S.A., una de sus prioridades es contar con un equipo de personal altamente capacitado y actualizado para responder a las necesidades del propio mercado, atender al cliente para satisfacerlo, servirle mejor y ofrecerle productos financieros confiables.

El presente trabajo, inicia con una breve reseña de los antecedentes de la Capacitación, sus características, modalidades y sus bases legales; continuando con la relación y el quehacer que realiza el Pedagogo dentro del proceso de Capacitación.

El segundo capítulo se refiere al lugar de trabajo, desarrolla sus antecedentes históricos de Banca Serfín, S.A., su estructura orgánica, continuando con la

problemática que determina las necesidades de Capacitación que existen en la Gerencia de Directorio de Clientes.

Finalmente, el capítulo tres contiene una propuesta de un programa de Capacitación interna para la Habilitación de puestos temporales y actualización en programas de computación Exel, Word y Power Point de Windows, con el fin de perfeccionar calidad y desempeño laboral de los integrantes del área de Directorio de Clientes, así mismo las conclusiones que se derivan del presente trabajo.

CAPÍTULO I. LA CAPACITACIÓN Y SU MARCO LEGAL

En este capítulo describiremos brevemente la importancia que ha tenido la capacitación en sus inicios, así como la relevancia que tiene actualmente al haber sido legalizada como lo estipula la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Federal del Trabajo.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN

En nuestros días el aprendizaje es un proceso importante para el hombre, con base en el progreso y la civilización, es por ello que hasta inicios de la Revolución Industrial empiezan a surgir diferentes fenómenos necesarios para el trabajo del hombre, esta es la capacitación, ya que toda esta producción se tiene que organizar, integrar con teorías y métodos para un mejor aprovechamiento y eficiente trabajo.

Con el acelerado desarrollo productivo y el avance tecnológico se genera la necesidad de producir mano de obra especializada, en donde la capacitación comienza a tomar importancia en el trabajo del hombre.

Es importante mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años (1750-1900) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, de tal manera que a la fecha la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de la civilización transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio a un novato, que después de un largo periodo podía hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 a.C. cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hamurabi (Babilonia).

Posteriormente a esto surgió otro sistema al que debería integrarse todo aquel que aspiraba a ser considerado "maestro", el maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, además tenía a su cargo los "oficiales", los cuales realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los aprendices a quienes únicamente se les daba comida, alojamiento y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido y una vez que el aprendizaje se realizaba se les consideraba oficiales y podían recibir su pago, este sistema tuvo una vigencia muy prolongada.

El crecimiento de la industria a fines del siglo pasado e inicios del presente, provocó que la actividad de capacitar y adiestrar la mano de obra se formalizara, pues comenzaba a existir fuerte demanda de obreros calificados para satisfacer los requerimientos que originaban la tecnología y la expansión de las empresas.

Actualmente y no sólo a nivel nacional, en toda organización la capacitación y adiestramiento se hacen patentes al responder a la adopción o aprendizaje de conocimientos específicos para el desarrollo.

1.2 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y EDUCACIÓN.

CAPACITACIÓN

Después de haber leído a varios autores como Roberto Pinto y Fernando Arias Galicia, se considera que los principales puntos a tratar de la capacitación son:

Capacitación es un conjunto de acciones complementarias para el conocimiento, habilidades y destrezas del individuo los cuales se desarrollan dentro de las empresas o instituciones para el personal que es contratado para trabajar en un determinado puesto y tiene por objeto cubrir las deficiencias diferenciales entre los requerimientos del puesto que el que es contratado y los que tiene el empleado.

- a) **Proporcionar conocimientos.** Sobre aspectos científicos y administrativos del trabajo.
- b) **Capacitación para el trabajo.** Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una operación específica.
- c) **Capacitación en el trabajo.** Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.
- d) **El objeto de la capacitación.** Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología. Así como prepararle para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.

ADIESTRAMIENTO

Se considera que los principales conceptos de adiestramiento son:

- a) **Como proceso de adquisición** o de desarrollo de destrezas o habilidades en el trabajo.
- b) **Como proceso de enseñanza de aprendizaje** por medio del cual se dota a los individuos de una organización de los repertorios conductuales que les permita desempeñar y planear con mayor efectividad las funciones del puesto que actualmente ocupan.
- c) **Del adjetivo diestra** y éste a su vez, de la palabra dexter = derecho.

Es el conjunto de actividades encomendadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

No es posible hacer una división radical en cuanto a determinación de donde se inicia el aspecto intelectual y motriz, ya que se encuentran ambos relacionados en cualquier proceso o tarea.

De igual manera es menester reflexionar sobre las características que indican la importancia de un trabajo intelectual, y como en este aspecto determinado solamente en empleados ejecutivos y funcionarios, ya que podría presentarse el caso de que el trabajo de un obrero se incluyera en el aspecto intelectual importante y estando bajo esta definición perdería la oportunidad de ser capacitado.

EDUCACIÓN

Es evidente que hay diversos conceptos acerca de lo que es la educación, tradicionalmente significó acción de formar, instruir o guiar. Es a principios del siglo XX cuando una serie de transformaciones económicas y demográficas desplazan las industrias sociales para la industrialización, a esto se liga un cambio en las concepciones educativas. "Entonces la educación se considera una práctica que utiliza diferentes medios para desarrollar las capacidades del individuo que le permite adaptarse a la sociedad con una idea de mejorar"¹.

"En un principio se debe proporcionar los medios para satisfacer las necesidades e intereses de los alumnos, ya que realiza un esfuerzo constante de adaptación al mundo moderno, esto hace necesario que la educación se transforme continuamente, se impone la necesidad de buscar alternativas que sustituyan o transformen las prácticas convencionales, pues hasta ahora no se puede delimitar conductas puramente tradicionales o innovadoras, al contrario se entremezclan configurando la educación de hoy"².

Frente a este cambio se hace necesario un replanteamiento de la educación en términos de su permanencia en la vida del hombre y de su adaptabilidad a dicho cambio, particularmente en la esfera del trabajo; ahora la educación deberá tener como objetivo el desarrollar al individuo en todas partes y en todo tiempo, de acuerdo con la cantidad, la calidad y el ritmo de sus necesidades.

¹ FEINET, CELESTIN. La enseñanza de las Ciencias. pp. 47-63.

² PALACIOS, J. Algo sobre la Escuela Tradicional. pp. 162-184.

Con base en lo anterior, podemos afirmar que la educación del hombre le permite la preparación integral para su vida activa, productiva y satisfactoria, así como para desempeño profesional.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CAPACITACIÓN

En las últimas décadas la capacitación ha cobrado actualidad, fundamentalmente como respuesta al cambio acelerado que se presenta en el campo económico, político y social, como resultado de la dinámica tecnológica que se vive, pues ahora en promedio el tiempo que transcurre entre un descubrimiento científico y que se ponga en práctica pasan de cinco a diez años, siendo obsoleto después de quince años, este cambio repercute en el hombre marcadamente, dado que altera sus concepciones y relaciones con hombres del medio que lo rodea.

En la parte institucional, la capacidad es el soporte para lograr el fin mencionado, por lo cual deberá tener las siguientes características:

Continuidad en su aplicación, pues una capacitación temporal con el paso del tiempo se vuelve obsoleta, ya que es necesario mantener actualizado al personal con respecto a los adelantos de su área.

Generalidad en cuanto a la de individuos en una empresa, ya que mantener elementos aislados los limitan al no poderse integrar a los cambios o adelantos.

Objetividad en la forma de impartirse, ya que debe ser imparcial y reflejar un proceso real, en el que se debe adaptar el individuo al conocimiento.

Ser oportuna en cuanto a que se imparte el curso correcto en el momento indicado, ya que de otra manera, ocasiona desgaste innecesario en el individuo y a la empresa.

Complementaria que cubra las deficiencias o carencias de un individuo para lograr una unidad de los conocimientos específicos que son requeridos.

Formativa que permita a los individuos lograr una formación educativa en conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades y destrezas necesarias en el campo laboral.

Integrativa que permita a los individuos integrarse plenamente a los cambios del medio tecnológico que lo rodea³.

Cabe mencionar algunos términos que aunque no son característica de la capacitación, sí son parte del medio ambiente donde se desarrolla o se lleva a cabo, empezando por:

"Puesto de trabajo: es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que dentro de ciertas condiciones constituyen la labor regular de un individuo.

Curso: es el conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje sistematizados que se establecen para adquirir o actualizar las habilidades y los conocimientos relativos a un puesto de

³ JUÁREZ Ángeles, Marilú y Judith Moreno López. Contrastación de la capacitación en la Deleg. B. Juárez del D.D.F. pp. 45-46.

trabajo, su reunión forma un programa de capacitación y adiestramiento.

Empresa: es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en el que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad determinada⁴.

La Capacitación debe ser continua es decir, iniciar y no debe terminar el proceso por los constantes cambios que se presentan, ser oportuna y debe impartirse en el momento indicado cuando se necesite realmente.

1.4 MODALIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Existen dos diferentes modalidades de la capacitación y del adiestramiento, los cuales consideran el número de personas a las que se les proporciona y el tipo de personas a las que se da dicha capacidad.

1.4.1 Número de personas:

Una de las serias preocupaciones de las técnicas es dado el volumen del universo a capacitar, buscar o diseñar los sistemas que abarquen a la mayor cantidad posible de personas. Atendiendo a la cantidad de destinatarios o tamaño del grupo meta, los sistemas se pueden dividir en tres grupos:

- a) Con individuos o selectivo.
- b) Con grupos o selectivo-masivo.
- c) Con masa o masivo.

⁴ Ibid. 49.

1.4.2 Con individuos o selectivo.

Estos sistemas altamente selectivos ya que están destinados a individuos o grupos pequeños seleccionados, que interesa dada su posición estratégica en los organismos, servicios o grupos.

Ventajas

Permiten introducir y extender nuevas prácticas y conocimientos a través de los individuos y grupos atendidos (seleccionados estratégicamente) es de gran importancia.

Los conocimientos o ideas que se extiendan a través de ellos, pueden ser específicos y adaptados a situaciones determinadas (funcionales).

Permite la difusión de arriba-abajo y viceversa.

Desventajas

Se puede llegar sólo a un número reducido de personas.

Formas de entrega

Trabajos de grupo: laboratorios, simposiums, consultas técnicas, asistencia técnica individual (atención de casos) y demostración de resultados.

1.4.2.2 Con grupos o selectivos masivos.

Los sistemas clasificados en esta categoría se consideran como selectivos masivos, ya que están destinados a grupo de tamaño variable organizado a niveles de acuerdo con sus intereses, motivaciones y cumpliendo ciertos requisitos.

Ventajas

Proporciona la posibilidad de intercambio de comunicación.

Abarca a un número significativo de personas sin que se pierda relación personal entre el instructor y el participante.

Permite el uso de una gran variedad de medios técnico-didácticos.

Promueve el desarrollo individual a través de la participación activa.

Facilita el intercambio de experiencias, aspecto básico de la participación activa.

Dar variedad a la capacitación al poder desarrollar diversas experiencias de aprendizaje.

Permite extender determinados conocimientos al capacitar a sujetos claves y motivados.

Permite capacitar la profundidad y extensión sobre aspectos específicos.

Permite la retroinformación.

Dan oportunidad de mayor interacción entre participantes y el instructor.

Desventajas

Requiere la presencia de técnicos capacitadores.

Implica el diseño de sistemas especiales de capacitación de relativa elaboración, aunque siendo de costo elevado por participante, son de menor costo que los sistemas selectivos.

Atiende sólo a grupos seleccionados.

Formas de entrega

- Cursos
- Teatros
- Prácticas o conferencias
- Reuniones
- Seminarios
- Demostraciones prácticas
- Cine-foro
- Grupos de estudio

1.4.1.3 Con masas o masivos

Los sistemas masivos se caracterizan por no permitir el contacto cara a cara entre los destinatarios y la fuente de información, no hay oportunidades directas e inmediatas para que se produzcan preguntas y respuestas, se imitan y discutan las opciones.

Ventajas

- Bajo costo por persona capacitada.
- Se puede abarcar a gran cantidad de personas.
- Ahorra tiempo.
- Sirve para motivar.
- Son de gran alcance.

Desventajas

- Los contenidos que se pueden entregar a través de estos sistemas son más generales y de menos calidad que los integrados a individuos y grupos.
- Desaparece la doble vía participante-instructor.
- No se puede hacer ajustes sobre la marcha en contenidos y experiencias.
- Existe gran heterogeneidad entre receptores.
- No hay control sobre los receptores.
- Tienen influencia limitada.
- El destinatario es un elemento más o menos pasivo.
- Son impersonales.
- Las experiencias de aprendizaje que presentan son instantáneas y transitorias.
- Exigen de la audiencia cierta capacidad de obstrucción.

Forma de entrega

- Películas
- Programas y cursos de radio
- Programas y cursos de televisión
- Cursos de correspondencia

Cursos por medio de periódicos

Carteles

Folletos

Revistas

Libros

Exposiciones

1.4.2 **Personas a quienes se imparten la capacitación*** .

Para las empresas observamos que la capacitación y el adiestramiento adoptan las siguientes modalidades en lo referente a las personas a quienes se dan:

1.4.2 **Personal de nuevo ingreso.** Personas contratadas sin ninguna calificación especializada.

1.4.2 **Adaptación al trabajo.** Personas contratadas con conocimientos o experiencias en un oficio o actividad determinada relacionadas con las funciones de la empresa, que requiere capacitación para adaptación de sus nuevas tareas.

1.4.2 **Readaptación al trabajo.** Personal interno de la empresa que requiere capacitación como consecuencia de cambios en la organización de los procesos de trabajo.

1.4.2 **Ascenso en el trabajo.** Personal interno de la empresa que necesita capacitación para obtener un puesto de mayor jerarquía o responsabilidad.

* Lo describe J. Antonio Fernández Arena en su libro "La necesidad de la Capacitación". pp. 74-75.

1.4.2 Alcance de la eficiencia normal en el puesto de trabajo. Personal que requiere ser capacitado con este objetivo dadas las deficiencias que muestra.

1.4.2 Renovación de personal. Personal interno que necesita capacitación por haber sido promovido, aun sin reunir los requisitos y calificación necesaria para el nuevo puesto.

1.4.2 Rotación de personal. Personal interno que constantemente requiere de capacitación para desempeñar distintos puestos del mismo nivel o similar nivel.

De acuerdo con lo anterior, las modalidades de la capacitación son dos, que toman en cuenta cantidad y tipos de personas a las que se imparte: a) con individuos hay más ventajas; b) con grupos existen más ventajas y c) con masas sucede lo contrario, es decir, son mayores las desventajas.

1.5 LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN.

Los Directivos de las organizaciones son los primeros que deben tener una franca concientización del valor de la capacitación.

Estos asignan las funciones al departamento correspondiente.

Definiremos lo que se entiende por necesidad, LA UCESA en guía técnica para la elaboración de programas de capacitación, dice lo siguiente:

Enmarcando la palabra necesidad, ésta siempre nos da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento de un sistema.

Roberto Pinto V. dice: "... toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, cuando se mencionan las necesidades de capacitación, nos referimos a la ausencia o deficiencia de conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene y que debe de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto"⁵

Si analizamos ambas definiciones nos daremos cuenta que manejan el concepto de carencia y ausencia, sólo Roberto Pinto lo enfoca al puesto de trabajo y la UCECA hacia un sistema.

Lo que nos lleva a pensar que una necesidad no se da en el vacío, si no que se plantea a partir de un sujeto o un organismo.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación es importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa.

Las principales necesidades que se pueden encontrar lo describe Michel Applegarth:

"Necesidades reactivas: este tipo de necesidades es la más común, ya que es la más fácil de identificar, porque es reaccionar frente a lo que ya sucedió, con el objeto de poner las cosas en orden. Se considera este tipo de necesidad como correctiva.

Necesidades proactivas: consiste en adelantarse a las necesidades futuras que puede requerir la organización, requiere de más reflexión, dirección, planeación y riesgo.

⁵ PINTO VILLATORO, Roberto. Proceso de Capacitación. p. 61.

Es una verdadera prueba del valor de la capacitación para una institución, ya que pone a prueba la visión para mirar adelante, para conducir a los recursos humanos al cumplimiento de su misión”⁶.

Para nuestro punto de vista, las necesidades reactivas son fundamentales porque se detectan en la práctica misma, durante el desempeño de actividades. De alguna manera cuando surgen errores en los procedimientos es cuando se observa la ausencia de capacitación y se toma la decisión de capacitar al personal.

Según Roberto Pinto Villatoro, existen diferentes técnicas para detectar necesidades de capacitación,

- a) **Entrevista:** La cual consiste en obtener información a través del diálogo directo entre el entrevistado y alguno de los miembros de la organización.
- b) **Encuesta:** La información se obtiene a través de un cuestionario el cual es contestado por un número considerable del personal de la institución. Su aplicación se realiza de dos maneras: reuniendo a las personas que serán encuestadas o se puede realizar enviando el cuestionario para que se conteste de manera individual.
- c) **Observación directa:** Que consiste en un análisis directo de conductas en el trabajo, para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que deben indicar la necesidad de entrenamiento. Esta observación, puede ser a un grupo o una persona.

⁶ APPEGARTH, Michel. Programas de Capacitación. pp. 46-47.

1.6

BASES LEGALES DE LA CAPACITACIÓN.

En este apartado mencionaremos las bases legales que norman el proceso de la capacitación, se encuentran contemplados en nuestra Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, es necesario aclarar que únicamente se presentan las leyes que rigen a la capacitación sin hacer un análisis extenso.

“La capacitación y el adiestramiento se convierte en un derecho que los trabajadores deben exigir al empresario, ya que se estipula en la Ley Federal del Trabajo que los empresarios tienen obligación de capacitar y adiestrar a sus empleados para actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades”⁷

“La capacitación es considerada como elemento indispensable, para aumentar la producción económica así paralelamente se convierte en una garantía que los trabajadores deben exigir para desarrollar sus habilidades, tanto intelectuales como manuales; y de esta forma le permita aumentar el desarrollo del país en cualquier aspecto (económico, político, social y cultural)”⁸

Dichos autores han definido a la capacitación desde un marco legal, se observa que para ellos la capacitación es una garantía que los trabajadores tienen a su favor, para actualizar e incrementar su formación técnica.

⁷ GONZÁLEZ DE LA ROSA, Jesús. Diseño de una Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. p. 20.

⁸ LÓPEZ PORTILLO, José. Capacitación. p. 34.

Al promulgarse la nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, en que se recogieron las inquietudes de los sectores obrero y empresarial.

Actualmente en México, la capacitación es un derecho del trabajador y una obligación de las empresas (del sector público o privado).

1.6.1 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

A continuación presentaremos un cuadro esquemático sobre los aspectos jurídicos más importantes en materia de capacitación.

ARTÍCULO	CONTENIDO
123 Apartado A Fracción XIII	"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación" ⁹ .

Otros artículos relacionados con capacitación son: Artículo 3°, Artículo 123 apartado A, fracción XXXI.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento del marco referente a la capacitación.

⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. pp. 107-108.

Podemos observar que en México la capacitación y adiestramiento de los trabajadores es de gran importancia y además es una necesidad jurídica porque es indispensable que existan leyes que regulen todo lo relacionado con capacitación, para que de esta forma se vigile el cumplimiento de estas o en su caso hacer que se cumplan.

En el siguiente capítulo se presenta la estructura que conforma el Grupo Serfín, Banca Serfín, S.A., así como sus principales actividades.

1.6.2 Ley Federal del Trabajo.

A continuación presentamos un cuadro sinóptico de los artículos más relevantes en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Sobre las obligaciones de las empresas, sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO¹⁰

TEMA	ARTÍCULO	CONTENIDO
SOBRE EL PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN	153 A	Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador
	153 F	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionarle información sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.
SOBRE LAS	25-VIII y	Incluir en el Contrato Colectivo puntos

¹⁰ Ley Federal del Trabajo, pp. 94-95.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA	391-VII	referentes a capacitación
	132-XV	Proporcionar capacitación y adiestramiento
	132-XXVIII	Participar en las Comisiones para este fin
	153-O	Informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STyPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas
	153-E	Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.
	153-K	Atender convocatorias para la constitución de las comisiones Mixtas.
	153-N	Presentar a la STyPS los planes y programas e informar avances y/o modificaciones de los mismos.
	153-Q	Aplicar inmediatamente los planes.
SOBRE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	153-A	Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.
	153-H	Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.
	153-I	Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación.
	153-T-V	Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.
	153-U	Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.
SOBRE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN	153-I	Integración y facultades de las Comisiones Mixtas.
SOBRE PLANES Y PROGRAMAS	153-Q	Requisitos de los planes.
SOBRE LAS SANCIONES	153-S	Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar los planes y programas de capacitación, en términos de los art. 153-N y 153-O no los lleve a la práctica, será sancionado.

1.7 MARCO LABORAL DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación realiza la función de actualizar y perfeccionar los conocimientos del trabajador, y funciona como medio para ocupar una vacante o un ascenso de puesto en el trabajo.

La capacitación desde un marco laboral, es considerada como medio por el cual el individuo tiene oportunidad de obtener un ascenso de puesto y al mismo tiempo ofrece que el trabajador se incorpore al proceso de desarrollo dentro del trabajo.

La capacitación y el adiestramiento se distinguen de acuerdo al destino de su aplicación: "Si se refiere al puesto de trabajo, se dice que es adiestramiento y si se refiere al desempeño de funciones es capacitación"¹¹

"Se distingue de acuerdo a la cobertura de aplicación de la enseñanza-aprendizaje que se da para manejarse en un área de trabajo es capacitación, y la que se da para realizar las responsabilidades de un puesto es adiestramiento"¹².

De las definiciones que aportan los autores mencionados, podemos resumir que manejan el concepto de capacitación como las funciones intelectuales que realiza el individuo en un área específica y adiestramiento como habilidades y destrezas que tiene un individuo para su puesto.

Definiré de una manera personal los conceptos relacionados a la capacitación y el adiestramiento empezando por el primer concepto, el cual entendemos como

¹¹ VIDAR NOVO, Gabriel. Capacitación y Adiestramiento en el Proceso de Trabajo. p 3.

¹² GAMBOA VALENZUELA, Guillermo. La Planificación y la Programación de la -Capacitación y el Adiestramiento. p. 4.

la acción destinada a desarrollar las aptitudes e incrementar los conocimientos del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y de responsabilidad, ya sea para el puesto ocupado o para uno al que será promovido, su cobertura abarca entre otros aspectos de atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos; continuaremos con algo muy parecido a la capacitación en sus objetivos y metodología para llevar a cabo en las empresas, lo cual es el adiestramiento que lo definiremos como la acción destinada a desarrollar las actividades y coordinación del individuo (sentidos y motoras). Cabe mencionar que normalmente en las instituciones y empresas se dan con conjunto y se determinan las necesidades de capacitación y adiestramiento como aquellas carencias tanto del trabajo como de la empresa en materia de formación profesional, que impide el adecuado desempeño en su puesto de trabajo y la segunda en cuanto a su eficaz funcionamiento.

Muy relacionado con los términos de capacitación, está el de formación profesional.

Podemos observar que en México la capacitación y adiestramiento de los trabajadores es de gran importancia y además es una necesidad jurídica porque es indispensable que existan leyes que regulen todo lo relacionado con capacitación, para que de esta forma se vigile el cumplimiento de estas o en su caso hacer que se cumplan.

1.8 COMO SE VINCULA LA PEDAGOGÍA CON LA CAPACITACIÓN.

Iniciaremos por mencionar algunas notas que sirven como antecedentes para la vinculación de la Pedagogía con la Capacitación:

“La Pedagogía le sirve a la Educación de guía y le imprime carácter científico cuando sigue sus normas y cumple sus principios metodológicos; es decir, la Pedagogía es una actividad teórica y la Educación es una actividad práctica”¹³

La misma Pedagogía vista desde dos distintos ángulos desde el punto de vista general.

La Pedagogía normativa: teoriza y orienta el hecho educativo eminentemente teórico y se apoya en la Filosofía.

La Pedagogía a su vez se divide en dos ramas: Filosófica y Tecnológica.

La Filosófica: estudia problemas ¿cómo es la Educación?, ¿cómo y en dónde se realiza? (Ontología) el objeto de la Educación. Los ideales y valores (Filosofía). Los fines educativos: ¿para qué se debe educar? (Axiología).

La Tecnológica: los aspectos que estudia se basan en: la metodología que da origen a la Didáctica. “Su tarea reside en el estudio de los métodos y procedimientos más eficaces y adecuados en la compleja labor de la enseñanza”¹⁴.

La estructura: el sistema educativo incluyendo a las instituciones encargadas de realizar la Educación.

En control: Organización y Administración Educativa una vez considerados los fines y los métodos de la Educación, se impone el estudio de la organización y administración del proceso educativo.

¹³ LEMUS, Luis Arturo. Pedagogía. Temas fundamentales, pp. 32-33.

¹⁴ LARROYO, Francisco. Didáctica General Contemporánea, p. 33.

La Pedagogía vista desde el segundo ángulo en forma general.

La Pedagogía Descriptiva: estudia el hecho educativo tal como ocurre en la realidad, se incluye el estudio de los factores educativos, los cuales pueden ser de diferente naturaleza:

- a) Históricos
- b) Biológicos
- c) Psicológicos
- d) Sociales

Constituyen las ciencias auxiliares de la Pedagogía y al relacionarse con ellas adquieren el calificativo de Pedagógicas. Basándonos en lo anterior podemos afirmar que la Pedagogía Normativa en su rama Tecnológica es ahí donde surge la vinculación con la Capacitación. En cuanto a Didáctica en la planeación de los programas de Capacitación se auxilia de métodos (cómo debe enseñarse).

Estructura: para impartir la Capacitación existen instituciones especializadas y dedicadas a este tipo de proceso educativo.

Control: entra el proceso de planeación, organización y administra la impartición de cursos, programas y seminarios.

Otro tipo de vinculación de la Pedagogía con la Capacitación puede ser:

1. ¿Qué debe enseñarse? (contenido)

El contenido se basa en las necesidades de capacitación para ciertos puestos.

2. ¿Cómo debe enseñarse? (Problema de método)

Al planear y diseñar un programa de capacitación se auxilia de métodos didácticos.

3. ¿Para qué debe enseñarse? (Fines).

Para cubrir las necesidades de Capacitación que requieren los trabajadores de las empresas para mejorar sus habilidades y aumentar su productividad.

Finalmente los elementos principales de la educación también se pueden vincular:

El educando igual a Participante

El educador igual a El Instructor

Materia semejante al contenido del curso.

Este tipo de vinculación se manejó en circunstancias de la Educación que se imparte a los trabajadores llamada Capacitación.

1.8.1 CUÁL ES EL QUEHACER DEL PEDAGOGO DENTRO DE LA CAPACITACIÓN.

Iniciaremos por identificar cuál es el quehacer de la Pedagogía para después poder asociar el quehacer del Pedagogo dentro de la Capacitación.

“En lógica correspondencia con el progreso de la práctica educativa de sus empeños por explicarla doctrinariamente, y de los afanes por desarrollarla con éxito, el quehacer pedagógico se ha incrementado considerablemente.

Hacen su aparición novedosos procedimientos técnicos, insospechados descubrimientos científicos, originales modos de organización, esquemas normativos y todo sobre el fondo común de una preocupación por educar, bajo el signo de la mejor calidad”¹⁵.

De forma general, los tres principales quehaceres del Pedagogo son: El estudio, La determinación y La conducción de la Educación.

¿Qué es el Pedagogo?

“El mismo lenguaje conversacional que confunde al Pedagogo con el Educador, manifiesta la ambigüedad del status ocupacional por parte de la sociedad que establece las demandas de la educación al Educador”¹⁶

“El Pedagogo es toda persona que en una forma tiene que habérselas con los procesos de configuración de la personalidad de los individuos o de los grupos”¹⁷.

En algunos momentos, al menos al nivel teórico, da la impresión de que el Pedagogo sea el especialista, el ocupado habitualmente en la configuración y defensa de los prototipos humanos, propósitos culturales que una sociedad quiere establecer o posee conflictivamente.

“El sector ocupacional más abundante es el de los docentes, constituye una profesión, tiene que ver al menos con tipos

¹⁵ LARROYO, Francisco. Didáctica General Contemporánea. pp. 8-9.

¹⁶ GARCÍA Carrasco, Joaquín. La ciencia de la Educación Pedagogos. ¿Para qué?. pp. 30-31.

¹⁷ *Ibid.* p.31.

diferentes de problemas: los contenidos a transmitir, continuamente en expansión y en los cuales les forman instituciones específicas, y los problemas derivados de la transmisión de esos contenidos dentro de la situación de enseñanza”¹⁸.

La mayor parte de sus titulados se dedican a la enseñanza, en nuestro caso, estaría a este nivel el Trabajo de distinguir entre maestro, profesor y especialista en pedagogía, con la intención de deslindar profesionalmente las posibles ocupaciones del especialista en Ciencias de la Educación.

El estudio de la Educación y de la Pedagogía, viene a constituirse en una de las disciplinas científicas más complicadas y delicadas. El quehacer principal del Pedagogo es estudiar el fenómeno educativo en todo su contexto, queriendo decir con esto, que también puede dedicarse a la docencia y para nuestro estudio a la Capacitación.

El Pedagogo juega un papel muy importante en el proceso de la Capacitación, ya que tiene las bases en el conocimiento de las teorías, los métodos y las técnicas pedagógicas del sistema educativo.

En seguida presentamos tres labores del Pedagogo dentro de la capacitación:

- a) **Investigador:** El Pedagogo tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que lo conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación.
- b) **Programador:** La labor del Pedagogo es la Planeación de la Capacitación, una vez determinadas las necesidades de capacitación decide los temas,

¹⁸ Ibid. p. 35.

las técnicas que va a utilizar, además la búsqueda y elaboración del material didáctico que va a usar.

- c) **Instructor:** Finalmente el Pedagogo desempeña el papel de Instructor cuando imparte los cursos de capacitación y realiza la evaluación de los participantes.

En el siguiente capítulo se presenta la estructura que conforma el Grupo Financiero Serfín, Banca Serfín, S.A., así como sus principales actividades.

CAPÍTULO II. LA CAPACITACIÓN EN BANCA SERFÍN.

En este capítulo se enfoca de manera breve el lugar en donde presto mis servicios actualmente y cómo se imparte la capacitación.

En el Grupo Financiero Serfín desde 1986 cuenta con una Institución encargada de la capacitación de su personal (Instituto Serfín, A.C.).

A continuación se presenta un cuadro cronológico de antecedentes del Grupo Financiero Serfín¹⁹.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE BANCA SERFÍN

TEMA	CONTENIDO
En el año de 1864 nace el nombre de	Banco de Londres y Sud-América, crean agencias en Morelia, Guanajuato, Matamoros, San Luis Potosí, Tampico, Veracruz, Zacatecas, Puebla, Colima, Durango, Cuba y Colombia Británica.
En 1886	Adquieren Banco de Empleados
En 1889	Cambia su nombre a Banco de Londres y México, S.A. de C.V.
En 1982	Crean Almacenes Generales de Consignación y Depósito
En 1897	Crean Agencia en Mazatlán, Puebla, Querétaro y San Luis Potosí
En 1900	Crean Sucursales en Monterrey, Lerdo, Guadalajara y Guanajuato
En 1904	Adquieren Compañía Colonizadora y Exploradora de la Costa Oriental de Yucatán, S.A. de C.V.
En 1926	Crean Sociedades de Inversiones Comercializadora de Inmuebles
En 1928	Crean Agencia Urbana en Uruguay
En 1945	Adquieren Banco de Jalisco
En 1950	Adquieren Banco del Norte

¹⁹ Libro de 125 Aniversario de Banca Serfín. pp. 9-10.

TEMA	CONTENIDO
En 1951	Adquieren Banco Agrícola y Comercial de Saltillo
En 1955	Adquieren Banco de Mexicali
En 1957	Adquieren Banco Lagunero
En 1958	Crean Inmobiliaria Blymsa, adquieren Banco Provincial de Querétaro y liquidan Banco de Mexicali, Banco del Bajío, Banco Agrícola y Comercial de Saltillo
En 1959	Adquieren Banco del Norte de México Filial
En 1962	Adquieren Banco del Norte de México Fusión
En 1963	Adquieren Banco Industrial de Monterrey y Fusión
En 1969	Adquieren Banco Veracruzano Filial
En 1970	Adquieren el Banco Azteca Filial
En 1971	Crean Grupos Serfín Servicios Financieros Integrados se compone de los siguientes: Financiera Aceptaciones, Almacenes y Silo, Hipotecaria Serfín, Banco Azteca, Bodega de Depósito y Banco de Londres y México
En 1972	Grupo Serfín integrado por Financiera Tampico Bodegas de Depósito cambia a Almacenadora, Serfín Finanzas Monterrey cambia a Afianzadora Serfín, Banco Veracruzano cambia a Banco Serfín Veracruzano, Banco de Jalisco cambia a Banco Serfín de Jalisco, Banco de Juárez cambia a Banco Serfín de Chihuahua
En 1975	Adquieren Finanzas Monterrey
En 1978	Banca Serfín, S.A. Banca Múltiple igual a Seguros Monterrey Serfín, Afianzadora Serfín, Almacenadora Serfín integrada por Almacenes y Silos Almacenadora Serfín, Factoring Serfín integrado por Factoring Serfín Corporación Interamericana, Casa de Bolsa Serfín, Arrendadora Serfín crea Agencia los Angeles.
En 1980	Crean Agencia en Nueva York
En 1982	Crean Flonlyser Oficinas en Nassau
En 1983	Banca Serfín, S.A. se convierte en Sociedad Nacional de Crédito
En 1984	Se vende Afianzadora Serfín, Arrendadora Serfín, Almacenadora Serfín y Seguros Monterrey
En 1985	Crean Casa de Cambio, adquieren Banco Ganadero Fusión

TEMA	CONTENIDO
En 1986	Crean Oficinas en Tokyo
En 1987	Crean Arrendamiento Dinámico, Sucursal en Toronto Fondo Inverpro, -S.A., y adquieren 21 sucursales en Banpais
En 1988	Adquieren Crédito Mexicano Fusión y crean Dynaworld Trust And Bank
En septiembre de 1996	Se conforma la Asociación de la Administradora de Fondos para el Retiro AFORE, G.F.S., CITIBANK y AFP, HABITAT, GARANTE, La AFORE Serfín.

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE BANCA SERFÍN (ORGANIGRAMA)

A continuación describiremos la función más relevante de cada una de las áreas que integran al Grupo Financiero Serfín. Banca Serfín, S.A.

ÁREA	FUNCIÓN
DIRECCIÓN GENERAL*	Tiene a su cargo la administración del Grupo Financiero incluyendo a las filiales (Banco Arrendadora, Factoraje, Seguros, Almacenadora Casa de Bolsa y Bank and Trust). En la persona del Director General, recae la responsabilidad de lograr el adecuado funcionamiento de la Institución ya que se deben cubrir diversas necesidades sociales, económicas, laborales y particularmente la de los ahorradores y la de los inversionistas.

* Esta información se obtuvo por medio de entrevistas con funcionarios del Banco.

ÁREA	FUNCIÓN
AUDITORIA *	Verifica las cifras de los estados financieros es decir, la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad, para la protección de sus activos y la correcta adhesión a las políticas prescritas por la Dirección.
ASESORÍA DE CRÉDITO *	La función primordial radica en la revisión y en su caso autorización de todas las propuestas de otorgamiento y reestructuración de crédito a nivel nacional. Esta Dirección fue creada para lograr un proceso de autorización inmediata.
ADMINISTRACIÓN	Planea, organiza, dirige e intensifica los programas de reestructuración del sector financiero.
SISTEMAS *	Tiene a su mando la creación y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de los sistemas de cómputo del grupo.
CRÉDITO *	Coordina los diversos comités de crédito a nivel nacional, de sus funciones emerge la responsabilidad de mantener acorde a las necesidades de la Institución.
FINANZAS	Mantiene siempre una situación sana en su estructura financiera creando reservas y aumentando capital.
BANCA DE MENUDEO *	Realiza la complicada labor de promoción y captación de recursos entre el público ahorrador, apoyándose en la Red de sucursales a nivel nacional.

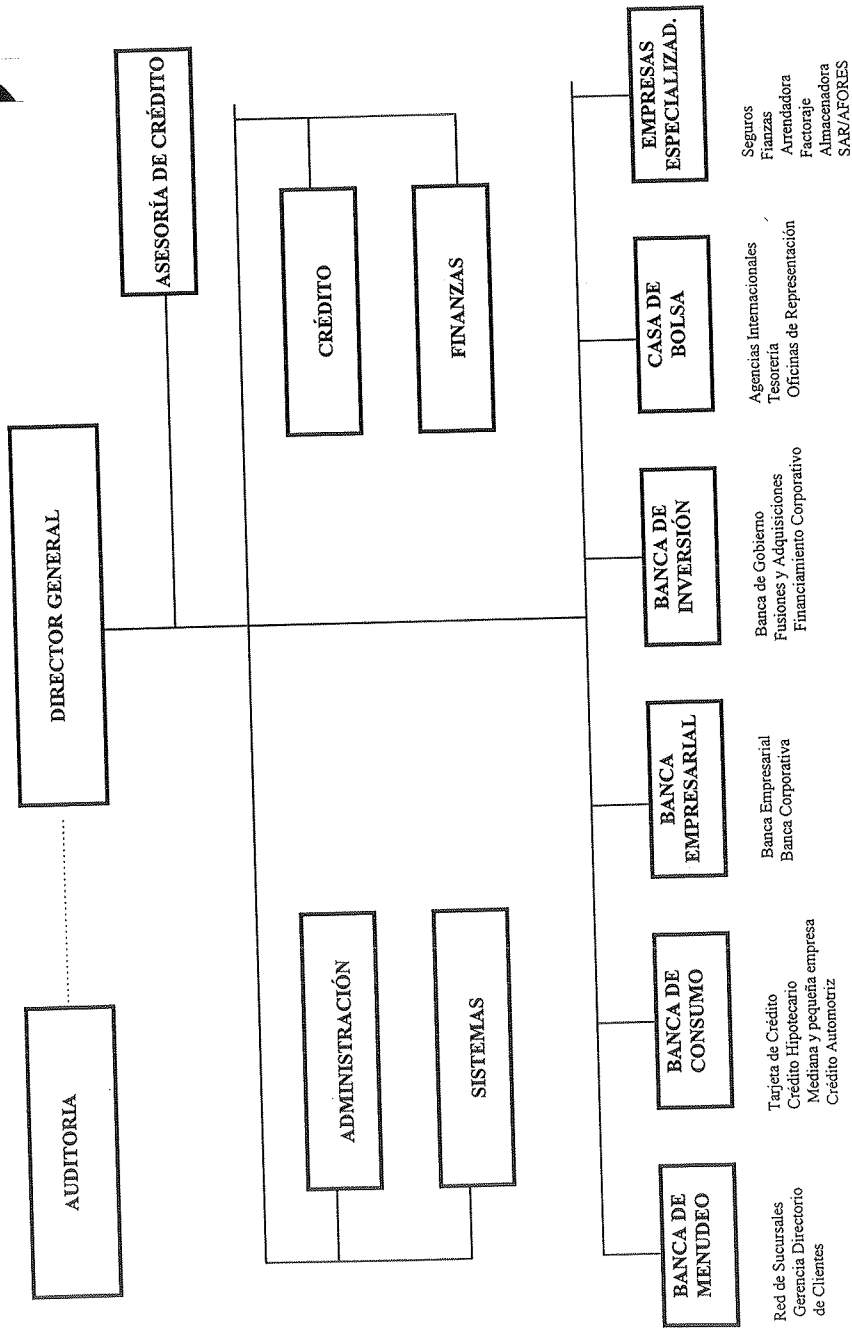
ÁREA	FUNCIÓN
BANCA DE CONSUMO* Tarjeta de crédito Crédito Hipotecario Crédito automotriz	El análisis, otorgamiento, administración y recuperación de crédito personal. El sector del mercado que atiende se circunscribe el financiamiento a través de tarjetas de crédito, crédito hipotecario y crédito para la compra de automóviles nuevos.
BANCA DE INVERSIÓN*	Atiende exclusivamente a organismos descentralizados del gobierno federal, como PEMEX e INFONAVIT. Les ofrece todos los servicios financieros de captación de recursos, así como la colocación de financiamiento en casos específicos.
FIDUCIARIO²⁰	Las operaciones que realiza celebración de contratos de fideicomiso en sus distintas modalidades, inversión, garantía y administración.
CASA DE BOLSA*	Realiza a través de sus agentes y por cuenta de terceros, operaciones de compra y venta de acciones, bonos y valores en general. Para tal efecto cuenta con agencias internacionales y oficinas de representación.
TESORERÍA*	Controla el flujo de efectivo (entradas y salidas de dinero).

²⁰ FARIAS GARCÍA, Pedro, José D. Pérez Murillo. Qué es un Banco. pp. 27-35.

ÁREA	FUNCIÓN
EMPRESAS ESPECIALIZADAS Seguros Fianzas Arrendadora Factoraje Almacenadora Afores	Actualmente estas sociedades están conceptuadas como organizaciones auxiliares de crédito. Las que integran el grupo financiero Serfín son: seguros,... afores
SEGUROS	Apoya a la organización en el cumplimiento de objetivos con información sobre el control interno y la promoción de instrumentos que conducen a reducir los niveles de riesgo para la empresa. Con relación a los seguros de daños, desarrolla las bases técnicas, tarifas y las políticas de inspección y contratación de riesgos.
FIANZAS²¹	Previenen el cumplimiento de contratos, importaciones, pagos por rentas, multas, etc., para garantizar la continuidad del negocio y la preservación e incremento del patrimonio de la empresa.
ARRENDADORA	Proporciona el servicio de arrendamiento puro y financiero, utilizando un contrato por medio del cual la arrendadora otorga el uso del bien mueble e inmueble, al cliente, a través del pago de rentas para que así al final de dicho contrato este ejerza la opción a comprar con un valor simbólico para adjudicarse la propiedad del bien adjudicado.

²¹ Revista Valores. p. 12.

ÁREA	FUNCIÓN
FACTORAJE	Establece con sus clientes contratos de compras y venta de facturas y documentos por cobrar, estas transacciones se refieren a la adquisición de derechos de crédito provenientes de las operaciones mercantiles de sus clientes.
ALMACENADORA	Brinda los servicios de almacenamiento, guarda y conservación de mercancías a bienes nacionales s nacionalizar, así como en bodegas habilitadas. Como organización auxiliar del crédito está concesionada por la S.H.C.P. y vigilada por la H. Comisión Nacional Bancaria.
AFORES	Son empresas privadas, sociales o gubernamentales que administran e invierten los recursos destinados a la jubilación. La afore que el G:F:S: ha constituido se llama GARANTE.



2.3 DIRECTORIO DE CLIENTES

Actualmente es la Gerencia donde presto mis servicios, pertenecemos a la Subdirección de Administración Institucional de Clientes y le reportamos a la Dirección de Operación pasiva y a su vez integramos el área de Operaciones.

Nuestras funciones generales son:

- a) Mantenimiento a cuentas de cheques.
- b) Asesoría por teléfono y personal a sucursales y departamentos internos.
- c) Digitalización de firmas.

Estamos ubicados en el C.O.S. (Centro Operativo SERFIN), en Calzada de Tlalpan No. 3016, segundo nivel, módulo 132, Col. Espartaco, Delegación Coyoacán, C.P. 04870, México, D.F., teléfono 724-11-00 ext. 12137, 12918 y 12138.

2.3.1 ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL ÁREA DE DIRECTORIO DE CLIENTES.

- a) **Mantenimientos a cuentas de cheques.**

Asignación de sucursal: Es decir cuando a un cliente no le queda cerca de su domicilio la sucursal donde radica su cuenta de cheques, la puede cambiar a una más cercana.

Retener o enviar: Es cuando un cliente decide si su estado de cuenta de cheques se retiene en la sucursal o se le envía a su domicilio particular o de oficina.

Traspaso de producto financiero: Es la posibilidad que tiene un cliente de efectuar el cambio de producto financiero, de acuerdo con sus intereses y necesidades. Existen actualmente 14 productos, estos se dividen en cuenta de cheques para personas morales y cuentas de cheques para personas físicas, 3 de ellos son para personas morales y 11 para personas físicas; a continuación se menciona un ejemplo si se tiene cuenta de cheques, tarjeta (no maneja chequera) y el cliente desea tener chequera hay que efectuar el traspaso de producto a cuenta de cheques sin interés, con este cambio el cliente obtendrá tarjeta para cajero automático y chequera.

Ciclo de emisión: Sólo para clientes que tengan el producto cuenta de cheques persona moral y desean cambiar su fecha de corte, por ejemplo si actualmente su cuenta corta el día 17 de cada mes y al cliente no le conviene ese día, solicita el cambio por mensual el día 30 y efectuamos el cambio. Cabe mencionar que los ciclos pueden ser diario, semanal, decenal, quincenal y mensual de acuerdo con las necesidades del cliente.

Corte a la fecha: Es aquel que solicita un cliente cuando todavía no llega a sus manos el estado de cuenta de cheques y tiene duda de algún movimiento (cargo o abonos) efectuado en su cuenta lo solicita, lo tramitamos, se genera y al día siguiente se le entrega en su sucursal.

Personificación de chequera: Es la chequera de bolsillo en la que el cliente puede solicitar la opción de personificar, es decir con nombre o sin nombre, que aparezca sólo un titular o dos titulares.

Cancelación de cuentas de cheques: Es la que solicita el cliente, es decir este mantenimiento lo efectuamos siempre y cuando la modificación venga acompañada de una carta donde el cliente solicita y explica el

motivo por el que desea cancelar su cuenta de cheques. Cabe mencionar que para este tipo de cancelación existen 13 causas.

Modificaciones al rubro: Este tipo de mantenimiento se refiere a:

a) Cuentas de cheques personas morales en este tipo de producto se modifica la denominación social, por ejemplo: (D.F.F.; Delegación Benito Juárez. Nómina de empleados) se modifica rubro a: (D.D.F. Delegación B. Juárez caja de ahorros de los trabajadores.

b) Modificaciones a cuentas de cheques personas físicas consiste en aumentar o eliminar a uno o más titulares; por ceder los derechos de la cuenta a uno de los titulares o por fallecimiento de algún titular.

Cambio de instrucciones para librar puede ser: individual, indistinta, mancomunada o combinada.

Aumentar o eliminar a personas que firman con poder.

Cabe mencionar que las modificaciones al rubro son por instrucciones de titulares (clientes).

Calificación a bueno: Para poder efectuar este mantenimiento es necesario obtener el Vo. Bo. del Subdirector del área. Una vez que la modificación lo tiene se procede a efectuar el cambio de banca, las más usuales son banca comercial, banca de menudeo, banca empresarial, banca corporativa y banca de gobierno.

Cambio de funcionario: Cada cuenta de cheques por sucursal tiene asignado a un funcionario, puede ser el Gerente, el Subgerente de

Promoción, etc., se maneja por medio de una clave, por ejemplo funcionario (1) le corresponde al Gerente de la sucursal.

Sobregiros: Este tipo de mantenimiento no es muy común, lo efectuamos cuando el cliente giró un cheque por una cantidad mayor a la del saldo de su cuenta y sólo puede ser por un día, pero si es fin de semana por tres días lo solicita el ejecutivo que maneja la cuenta del cliente con el Vo. Bo. de su Director.

Embargos a cuentas de cheques: Este mantenimiento es muy delicado, lo solicita el área de jurídico y a su vez a ellos se los turna a la Comisión Nacional Bancaria o algún juzgado para efectuar el embargo, se tiene que realizar una búsqueda en nuestro directorio de clientes, a veces a nivel nacional. Si se localiza la cuenta referida por jurídico se procede a embargar. Cabe mencionar que también efectuamos levantamientos de embargos, lo solicita el área jurídica de -Banca Serfin, S.A.

Emisión de estado de cuenta: Este mantenimiento lo solicita el cliente de acuerdo con sus necesidades y puede ser en papel, disquet o cinta, casi siempre se genera para cuentas de cheques de personas morales que tienen mayor movimiento.

Comisiones a cuentas de cheques: En este tipo de mantenimiento hay dos modalidades si cobro de comisiones y el no cobro de comisiones para poder efectuarlo se requiere del Vo. Bo. del Subdirector de productos de captación, una vez obtenido el Vo. Bo. lo tramitamos. Cabe mencionar que son once comisiones las que hay que exentar. Segunda modalidad si cobro de comisión se efectúa por ejemplo cuando el cliente no cumple con el promedio mínimo para calificar, se le cobra una comisión por bajo promedio.

Uso y destino de la cuenta: Esta modificación se efectúa cuando la cuenta es con actividad empresarial o para uso personal y el cliente es quien lo solicita.

Régimen fiscal: Este mantenimiento más usual para cuentas de cheques de personas morales, se efectúa con base en el uso y destino de la cuenta, esta modificación es interna.

Crédito simple en cuenta corriente: Este mantenimiento es delicado ya que se respalda por un contrato de apertura de crédito en el que se fija determinada cantidad, monto, plazo, vigencia, tasa de interés que se calcula de acuerdo a las condiciones del contrato.

Cambio de tasas: Este mantenimiento se efectúa a todos los créditos en cuenta corriente mensualmente, generalmente los últimos 4 días hábiles de fin de mes.

Asociación de cuentas: Se efectúa mensualmente para evitar la duplicidad de cliente dinámico.

Cambios de domicilios: Ya sea confidencial o de servicio, esta modificación es por instrucciones de titulares de cuenta de cheques.

Modificación a datos generales del titular: Registro federal de causantes, sexo, nacionalidad, profesión o actividad, etc.

Número de empresa: Se modifica para asociar por medio de un número a la empresa que tiene el servicio. Pago de nómina.

Reaperturas: Cuando una cuenta está cancelada pueden solicitar la reapertura, del mismo número de cuenta, siempre y cuando no tenga más de tres meses de cancelada.

Estadística: Se elaboran mensualmente con la finalidad de medir la productividad.

Validación: Es la verificación de los diferentes mantenimientos realizados durante el día, por medio de un proceso que genera el sistema con el objeto de corregir errores.

Asesoría telefónica y personal a sucursales y departamentos internos.

Asesoría telefónica (llamadas telefónicas)

Asesoría personal (los solicitantes se presentan directamente en la Gerencia). Generalmente son empleados de sucursal, de auditoría y departamentos internos del Centro Operativo Serfín

b) La asesoría telefónica se divide en:

- Consultas y mantenimientos a datos generales de clientes, por ejemplo: como qué actividad tiene un cliente o a qué empresa pertenece, etc.
- Consultas y modificaciones a solicitudes. Sólo aperturas, traspasos y recontrataciones). Se apoya a sucursales en aperturas después de las 17:30 hrs. porque ya no tienen sistema.
- Solicitud de correcciones de rubros, deben ser cuentas de cheques, ahorro e inversiones, aperturadas el mismo día, no lo puede efectuar la sucursal.

- Consulta detalle de las cuentas. En este tipo de consulta pueden preguntar por ejemplo: en qué sucursal abrió la cuenta, siempre ha estado ahí o a qué banca pertenece, etc.
- Mantenimiento a cuentas. Aquí preguntan por ejemplo: si mi cliente tiene un crédito (su casa o su auto) qué debo hacer para que no se le cobre comisión por bajo promedio. Se le indica qué debe mandar a calificar su cuenta y los procedimientos a seguir detalladamente.
- Consulta departamento Jurídico. Las consultas que solicitan son para saber si en nuestro directorio de clientes existe tal cliente o clientes (ya sean personas físicas o morales). Se realiza una búsqueda en directorio cuando se localiza se les indica cuenta, fecha de apertura, sucursal a la que pertenece y si está vigente o cancelada.
- Consultas otros departamentos internos. El tipo de consulta es similar al interno, pueden ser: auditoría, órdenes de pago internacional, investigaciones especiales, unidad de crédito personal, banca empresarial, comercial, etc.

c) **Digitalización de firmas.**

Por cada cuenta de cheques existe una tarjeta de registro de firmas (donde el cliente firmó y se anotan las instrucciones para librar cheques). La digitalización se efectúa en sistema Unysis por medio de un scanner.

Una vez tramitadas las cuentas nuevas de cheques se procede a la digitalización.

Digitalizamos las cuentas el mismo día de la apertura, para que el cliente pueda disponer de sus fondos al día siguiente.

Este proceso se hace en el área metropolitana y periférica (Querétaro, Toluca, Pachuca y Cuernavaca).

Aproximadamente se digitalizan diario 700 registros de firmas entre nuevas y modificaciones, siendo el número mayor a las nuevas.

Para los puestos de Revisor "A" , "B" y Operador Transaccional, las funciones antes descritas son realizadas por empleados con esta categoría y que laboran en la Gerencia de Directorio de Clientes.

Las funciones antes descritas se modifican con cierta frecuencia como las claves que se manejan, debido al lanzamiento de nuevos productos financieros o adecuaciones al sistema (Clientes Serfín) con el objeto de mejorar el servicio al cliente. Es por ello que el proceso de aprendizaje nunca termina, siempre hay algo nuevo por conocer.

2.4 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN BANCA SERFIN.

Para efectos de Capacitación el Grupo Financiero Serfín cuenta con una institución propia encargada de la capacitación de su personal, es un hecho pues, la importancia de la capacitación para nuestra organización.

No es suficiente contar con una institución si no existe el compromiso personal, la iniciativa de incrementar nuestras habilidades, para así lograr un buen desempeño.

A continuación se describe en forma general la clasificación de los cursos impartidos en el Instituto Serfín, A.C.

a) Cursos de formación básica e intermedia: impartidos por instituciones nacionales externas al grupo. Los niveles académicos que abarcan son:

- Carreras comerciales y técnicas.
- Licenciaturas (Economía, Administración).

Requisitos:

- Se imparten a empleados de Banca Serfín.
- Antigüedad de un año.

b) Cursos de posgrado o especialización: (impartidos por instituciones nacionales o extranjeras). Los niveles académicos que abarca son: Diplomados, especialidades, maestrías y doctorados nacionales.

Cursos, conferencias y seminarios nacionales y en el extranjero.

Requisitos:

- Se imparten a nivel Gerencia, Subdirección y Dirección.
- Antigüedad mínima de 2 años.
- Estudios licenciatura (titulado)

c) Cursos de inglés:

Requisitos:

- Destinados a empleados a quienes por naturaleza de su actividad le sea necesario el dominio del inglés.
- Antigüedad mínima de un año.

2.4.1 **FUNCIONALIDAD DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO OPERATIVO SERFIN***

En los últimos ocho años al personal que labora en el Centro Operativo Serfín (C.O.S.) se les ha impartido cursos de capacitación operativa.

El primer curso de capacitación operativa se llevó a cabo en el año de 1989, el cual se efectuó en dos fases: la primera fase fue en el primer semestre del 89, el curso de la primera fase se llamó D base II. La segunda fase se realizó durante el segundo semestre del mismo año, este curso fue el complemento del anterior. Dbase III plus, ambos cursos fueron impartidos por una empresa especializada (Fundación Arturo Rosenblueth para el avance de la ciencia, S.A.)

En el año de 1994 se impartió nuevamente capacitación operativa, los cursos que tomó el personal del C.O.S. fue capacitación en los programas de EXEL, WORD, POWER POINT de WINDOWS para realizar captura de datos estadísticos en la computadora.

En el presente año a los trabajadores del área Operación que laboran en las oficinas del C.O.S. recibieron el curso "Motivación e integración de equipos efectivos de trabajo". Este seminario fue impartido por una empresa especializada y coordinado por el Instituto Serfín, A.C.

La empresa que lo impartió fue Ulloa Torri & Asociados, S.A. de C.V. Después de haber descrito los cursos de capacitación que se han impartido, aclaramos que no son todos pero describiremos los más importantes para las áreas operativas que laboran en el Centro Operativo Serfín.

* La información que se detalla a continuación es con base en la experiencia personal.

No todo el personal que integra una gerencia o subgerencia tienen participación en los cursos, se debe a que no hay suficiente presupuesto, por lo tanto se selecciona un número limitado de participantes.

La excepción se presentó en el último curso llevado a cabo en los meses de junio, julio y agosto del presente año, la participación fue al 100% de cada uno de los diferentes departamentos que integran el área de Operación Pasiva.

Sobre su funcionalidad consideramos que han sido muy efectivos, ya que con el avance de la tecnología (cambio de equipos de computadores) el personal que fue capacitado con los cursos de computación les ha permitido desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y aumentando su productividad.

Con respecto al curso "Motivación e integración..." su funcionalidad ha sido menos efectiva concretándonos específicamente a el área de directorio de clientes, dos terceras partes del total de empleados no se han integrado a trabajar en equipo y el resto no.

En otros departamentos ubicados en el Centro Operativo Serfín ocurren situaciones similares.

2.4.2 PROBLEMÁTICA DETECTADA

La problemática que se ha observado en la gerencia de directorio de clientes, es la falta de capacitación como se mencionó en el punto anterior.

El personal que no tomó los cursos de capacitación operativa de programas de computación EXEL, WORD, POWER POINT y de WINDOWS actualmente se le dificulta utilizar la computadora, esto se refleja en pérdida de tiempo y baja de

productividad y rendimiento, por ejemplo: si comparamos el tiempo para la realización de una gráfica con datos estadísticos el empleado que tiene la habilidad en el manejo de computadora utiliza un promedio de 15 minutos, mientras que si lo realiza una persona que no cuenta con la habilidad del programa EXCEL utilizará en promedio hasta 45 minutos para realizar la misma gráfica con datos estadísticos.

En las funciones y actividades propias de la gerencia de directorio de clientes existe una relación directa con el área de sistemas, hay constantes cambios de claves y datos o procedimientos. La problemática que se da es la siguiente:

Cuando surgen nuevas aplicaciones al sistema de cliente dinámico no se les informa oportunamente a los integrantes del departamento directorio, reciben la comunicación cuando tuvieron un error o porque no pueden realizar la actividad que esté relacionada al cambio de la aplicación al sistema de cliente dinámico.

Lo expuesto son problemáticas a cambios en el sistema, lo que a continuación describiremos es la adquisición de nuevas actividades. Estas nuevas actividades se dan de un día para otro ya que Banca Serfín está atravesando por una reestructuración a nivel grupo, causando constantes bajas de personal a nivel nacional y general, es decir pueden despedir desde un director hasta un mensajero.

Esto ha incrementado más trabajo para algunas áreas y a nosotros nos toca este incremento de trabajo que se nos refleja en una nueva actividad.

De la nueva actividad tenemos las nociones de cómo hacerlo, pero no la capacitación suficiente para realizarla de inmediato, siguiendo los procedimientos adecuados.

Aprendemos sobre la marcha, en la práctica misma se van afinando esos pequeños detalles.

Ya que tenemos cierta habilidad con la nueva actividad que se nos asignó surge otra.

La última problemática que se viene dando es cuando algún empleado va a disfrutas de su periodo vacacional, debido a las fuertes cargas de trabajo que hay.

Tanto para la persona que se va de vacaciones como para la que se queda en el puesto, no hay un tiempo dedicado para una mínima capacitación para indicarle de algunos procedimientos a seguir para las funciones propias del puesto.

Como no existe un comodín (suplente) las funciones y actividades del puesto de la persona que está de vacaciones quedan asignadas a dos personas ocasionándoles un incremento de labores.

Al empleado que se queda apoyando las vacaciones esto le ocasiona incremento de labores que se refleja en atraso de sus actividades.

2.4.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Basándonos en lo expuesto en el punto anterior, se pueden considerar como alternativas de solución las siguientes:

- Informarle al Gerente y al Subdirector de nuestra área, las necesidades de capacitación que existen para el adecuado manejo de la computadora siendo un instrumento primordial y fundamental para el desempeño de nuestras actividades.
- Solicitar que se impartan nuevamente cursos de capacitación operativa, programas de EXEL, WORD, POWER POINT y WINDOWS, dirigidos en especial al personal de los diferentes departamento que integran el área de operación en el Centro Operativo Serfín y que realmente lo requieran.
- Que todos los cursos de capacitación operativa que se impartan de ahora en adelante participe todo el personal, es decir, que no se seleccione a ciertos empleados por motivo de presupuesto, porque como son cursos de capacitación operativa y las diferentes actividades que se realizan en el C.O.S. son de operación, todos los necesitamos para un mejor desempeño de nuestro trabajo.
- Al incrementarse una nueva actividad en la gerencia de directorio de clientes, se nos proporcione un manual que contenga los procesamientos.
- Al proporcionarle un manual al empleado que tiene a su cargo las nuevas actividades, éste lo desempeñará con mayor confianza y seguridad y se evitará cometer algún o algunos errores.
- Cuando exista alguna adecuación al sistema de cliente dinámico, que el responsable nos informe a todos los que integramos la gerencia de directorio de clientes de los nuevos procedimientos o las nuevas claves, que se adecuaron, ya que son indispensables para el correcto desempeño de nuestras actividades.

- Se asesora a sucursales, si no estamos actualizados daremos una mala información.

Con respecto a la vacaciones proponemos:

- La persona que se va de vacaciones asesore a la que se queda en su puesto con una anticipación de tres días.
- Que esta capacitación sea tanto teórica como práctica, para evitar que surjan dudas más adelante.
- Que exista un tiempo dedicado a la habilitación de puestos de dos horas diarias para no atrasar actividades de cada uno de los involucrados en este proceso.
- Que todo el personal que integra la gerencia de directorio de clientes, como los departamentos operativos del C.O.S. trabajemos en equipo para lograr alcanzar nuestra meta, mejores niveles de productividad y eficiencia.

2.5 **NORMATIVIDAD SOBRE CAPACITACIÓN EN BANCA SERFIN***

1. La presente política establece la normatividad aplicable a las acciones de capacitación que realizan las empresas que conforman el Grupo Financiero Serfín (GFS), para encausarlas bajo tres criterios básicos:
 - Fomentar el desarrollo profesional del capital humano del GFS para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia, como un

* Esta información se obtuvo de una Circular Interna de Banca Serfín.

elemento estratégico para el cumplimiento de la misión corporativa del mismo.

- Promover en los beneficiarios de esta inversión el establecimiento de una relación sólida y de permanencia en la Organización.
- Inducir que cada área y empresa del Grupo se responsabilice de impulsar el desarrollo profesional de su personal.

2. El GFS sostiene que para afrontar con éxito los retos que presentan las circunstancias actuales es indispensable contar con un capital humano de la más alta calidad que apoye con eficiencia la evolución del Grupo y su consolidación como una institución líder en la prestación de servicios financieros integrales.

Como resultado se crea el Instituto Serfín de Capacitación, A.C. (ISerfín) como una nueva instancia para la formación y especialización del personal del Grupo, el cual se constituye como el organismo responsable de:

- Normar, supervisar y dar seguimiento a todas las acciones que en materia de capacitación emprenda el GFS.
- Intervenir en el proceso formal de detección de necesidades de capacitación de todas las empresas que lo conforman.
- Diseñar e instrumentar aquellos planes, programas y cursos que resulten de la detección de necesidades y que se apeguen a la aplicación de estas políticas.

- Y así mismo, aquellos que le sean señalados por sus dos instancias rectoras que son el Consejo Directivo y el Comité Técnico.
3. Este proceso se llevará a cabo atendiendo a la siguiente clasificación:
- Banca Comercial
 - Banca de Inversión
 - Banca Corporativa, Empresarial y de Gobierno
 - Áreas de Productos (incluye empresas auxiliares de crédito)
 - Áreas de Apoyo
4. En todos los casos se aplicarán las siguientes consideraciones:
- Se realizará una detección de necesidades que considere las prioridades organizacionales, las opiniones de los usuarios y las tendencias del mercado.
 - Tanto los cursos de capacitación especializada como los de capacitación operativa estarán a cargo del GFS.
 - Los casos individuales que impliquen un monto superior a 15 meses se requerirán de la autorización específica del Comité Técnico del Instituto.
5. Con base en lo anterior, se diseñarán e instrumentarán programas y cursos que atiendan a las especificaciones que a continuación se detallan:

Banca Comercial.

- El diseño e instrumentación de los cursos de formación y especialización dirigidos a los ejecutivos de cuenta, subgerentes,

gerentes y niveles superiores estarán a cargo del ISerfín, en acuerdo previo con las áreas destinatarias.

- Se pondrá énfasis en el diseño e instrumentación del plan de carrera del gerente de sucursal.
- Todos los cursos operativo-administrativos destinados al personal de línea de las sucursales serán responsabilidad del ISerfín con el apoyo del área destinataria respecto a la asignación de personal de línea para su habilitación como instructores.

Banca de Inversión:

- El énfasis prioritario estará en la continuación del plan de carrera del asesor financiero patrimonial.
- El diseño e instrumentación de estos cursos serán responsabilidad del ISerfín.

Banca Corporativa, Empresarial y de Gobierno:

- El énfasis prioritario estará en la formulación e implantación del plan de carrera del ejecutivo de cuenta corporativo-empresarial-gubernamental.
- El diseño e instrumentación de los cursos de formación y especialización dirigidos a los ejecutivos de cuenta, subgerentes, gerentes y niveles superiores estarán a cargo del ISerfín en acuerdo previo con las área destinatarias.

Áreas de productos (incluye empresas auxiliares de crédito)

- La prioridad de la capacitación y formación del personal, estará dirigida a los puestos de promoción, negocios y análisis técnico.
- En forma conjunta con el ISerfín se elaborará un programa global por empresa o área, incluyendo costo estimado, definiendo el apoyo requerido del Instituto para cada uno de los cursos que contenga el programa.
- Mensualmente cada empresa o área informará al ISerfín de las actividades de capacitación desarrolladas, incluyendo el gasto realizado para este fin.

Áreas de apoyo:

- En forma conjunta con el ISerfín se elaborará un programa global por área incluyendo costo estimado, definiendo el apoyo requerido del Instituto para cada uno de los cursos que contenga el programa.
- Mensualmente cada área informará al ISerfín de las actividades de capacitación desarrolladas, incluyendo el gasto realizado para este fin.

Disposiciones de Observancia General.

1. En este sentido se entiende que un eficiente ejercicio del presupuesto de capacitación estará dado cuando éste se ubique en un contexto integral, tanto en términos del área a la que pertenezca un grupo

de personas como en términos de los diversos aspectos a reforzar en cada uno de sus integrantes.

2. Para los efectos se entiende como gasto de capacitación aquel que se derive de la asistencia a cursos, seminarios o conferencias sobre aspectos relacionados con la actividad de quien asiste, esto incluye tanto el costo de quien imparte u ofrece el servicio como los gastos de hospedaje, alimentación, transporte y de renta de instalaciones que eventualmente sean necesarios.

3. Para los efectos del gasto de capacitación se observarán las siguientes disposiciones:

- Los procedimientos de operación para cada caso deberán llevarse a cabo conforme al "Manual de Procedimientos de la Política sobre Capacitación".
- Cada área o empresa auxiliar de crédito será responsable de formular en forma conjunta con el Iserfín su programa anual de capacitación definiendo el apoyo requerido del Instituto para cada uno de los cursos que contenga el programa.
- El área de contraloría no dará trámite a eventos de capacitación que no tengan la aprobación del Iserfín.

Vigencia:

- La presente política entrará en vigor a partir de la fecha de emisión y sustituirá a los ordenamientos que sobre la materia se hayan expedido con anterioridad.
- La suspensión o modificación de esta política, requerirá la autorización del Comité de Dirección del GFS.

Con respecto a la Normatividad Institucional sobre Capacitación comentaremos lo siguiente:

En nuestra área de Operación estamos contemplados para recibir una capacitación Operativa que estará a cargo del Instituto Serfín, S.A.. Durante los años 96 y 97 se pudo observar que intervino en la detección de necesidades de capacitación.

La técnica que se utilizó para el Instituto Serfín fue por medio de cuestionarios que envió a los diferentes departamentos que se encuentran ubicados en el Centro Operativo Serfín, éstos cuestionarios contenían preguntas que inducían al proceso de la detección de necesidades de la capacitación.

La segunda intervención del Instituto Serfín, A.C. fue en los meses de junio y julio del presente año cuando coordinó un curso para los departamentos internos que integran el área de Operación del C.O.S.

Se observa que en nuestra Gerencia de Directorio de Clientes no planean cada año en forma conjunta con el ISerfín su programa anual de capacitación dirigidos a los niveles de supervisiones, revisadores, auxiliares, etc.

Se toma muy en cuenta el presupuesto para la planeación y programación de cursos y también se considera la opinión de los usuarios en segundo lugar, no es decisiva.

En el siguiente capítulo nos abocaremos a la propuesta para un programa de capacitación interna dirigido a los empleados de la Gerencia de Directorio de Clientes.

CAPÍTULO III. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA, HABILITACIÓN PARA OCUPAR PUESTOS TEMPORALES Y ACTUALIZACIÓN EN PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN EXEL, WORD Y POWER POINT, EN LA GERENCIA DE DIRECTORIO DE CLIENTES DE BANCA SERFÍN, S.A.

3.1 PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

En la actualidad se ha venido observando en la Gerencia de Directorio de Clientes, dos problemáticas que reflejan la carencia de Capacitación han esta área. La primera, la Habilitación para ocupar puestos temporales, la segunda en actualización en programas de computación.

La Habilitación consiste en que cada uno de los empleados a nivel de Operador y Revisor adquieran los conocimientos y las habilidades suficientes para poder suplir otro puesto por motivos de vacaciones o incapacidad.

La segunda consiste en Actualización para el manejo de los programas de computación Word, Exel y Power Point de Windows, necesarios para la realización de algunas actividades de Operador Transacc y revisador A.B. (que se describen el capítulo anterior).

Con la actualización y habilitación se pretende tener como resultado una excelente realización del trabajo y una plena identificación de cada uno de los empleados de la Institución, no sólo buscaremos que sepa manejar programas de computación, sino que también la identificación con cada uno de los puestos que nos permitiría desarrollar un esfuerzo conjunto para mejorar la calidad en nuestro centro de trabajo.

DURACIÓN

Este programa tendrá una duración de 73 horas, distribuidas en 25 horas para la habilitación y 48 horas para la actualización de los programas de computación y serán impartidos de acuerdo con las necesidades de organización de cada equipo de trabajo.

3.2 OBJETIVOS GENERALES

- Se estudiarán las actividades básicas de cada uno de los puestos, la forma en que se llevarán a la práctica y actualización en computación de programas Word, Exel y Power Point. Con la puesta en marcha de este programa se habilitará y actualizará al personal de la Gerencia de Directorio de Clientes para un mejor desempeño de sus funciones.
- Se analizarán y estudiarán las funciones esenciales para cada uno de los diferentes puestos que integran la Gerencia de Directorio de Clientes. Una vez que hayamos analizado las diferentes funciones para cada uno de los puestos, relacionaremos las funciones con la práctica para perfeccionar las habilidades de manera individual.
- Finalmente se establecerán y discutirán las aportaciones reales a partir de la experiencia de los participantes, sabemos bien que la Gerencia de Directorio de Clientes se ha desarrollado en un ambiente de producción financiera, esperando que a los empleados que participen en este programa, les sea de gran utilidad para actualizarse y cambiar la actitud en el desempeño de su puesto y de algún otro que vayan a suplir temporalmente.

3.3 OBJETIVO ESPECÍFICO

Al término del programa de Habilitación de Puestos y Actualización en programas de computación, los participantes identificarán las actividades y funciones propias de cada uno de los puestos y manejarán los programas de computación teórica y prácticamente y los podrán aplicar cuando por motivos de la Gerencia lo requieran.

3.4 CONTENIDO DEL PROGRAMA

Tema 1. Funciones de la Gerencia de Directorio de Clientes:

Objetivo: Al término del programa los participantes podrán relatar y discutir las funciones básicas de la Gerencia.

- 1.1 Concepto de Gerencia de Directorio de Clientes.
- 1.2 Puntuación, Medición y Retroalimentación.

Tema 2. Al término del tema los participantes enlistarán y compararán los pasos a seguir para la habilitación de puestos de la Gerencia de Directorio de Clientes.

- 2.1 Plan de Capacitación interna para la Habilitación de puestos temporales.
 - 2.1.1 Medición.
 - 2.1.2 Puntuación.
 - 2.1.3 Retroalimentación.
 - 2.1.4 Análisis de resultados.

Tema 3. La Gerencia de Directorio de Clientes en la Computación.

Objetivo: Al término del tema, los participantes valorarán los beneficios que obtendrán al utilizar la computadora adecuadamente.

- 3.1 La Gerencia de Directorio de Clientes en la teoría de Windows.
- 3.2 La Gerencia de Directorio de Clientes en la práctica de Excel, Word y Power Point.
- 3.3 Conclusiones Finales.

3.5 ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN

Técnicas de Instrucción.

La metodología de enseñanza que proponemos para la realización del programa es la siguiente:

1. Presentación de participantes e instructor.
2. Realización de la lectura correspondiente.
3. Sesión de preguntas, éstas pueden ser de acuerdo con los siguientes tipos:
 - a) Directas: Realizadas a algún participante en específico para propiciar su participación.
 - b) Revertidas: Regresar la pregunta de una persona del grupo a otra persona evitando contestarla por parte del instructor.
 - c) De rebote: Hacer una pregunta a algún participante, y de no ser contestada rebotarla hasta que alguien del grupo la conteste.
4. Presentación de ejemplos.
5. Conclusiones del día.
6. Mención del tema del siguiente día de reunión.

En general estas propuestas de metodología de clase pueden tener variantes, éstas dependerán de las características del grupo y de las condiciones del medio ambiente en donde se desarrolle el curso.

3.6 MEDIOS DIDÁCTICOS

Los métodos didácticos que se podrán emplear en el programa los podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) Medios visuales no proyectados (pizarrón, computadora, rotafolio, material impreso y disquets).
- b) Audiovisuales proyectados. (Equipo de videoreproducción). El material didáctico que se emplee dependerá de las características y habilidades del instructor, al igual que los recursos con que se disponga.

Es conveniente señalar que la computadora, el pizarrón y el material impreso son indispensables para la impartición del programa con algunas experiencias y con el enriquecimiento de los temas y más posibilidades de introducir medios didácticos.

Para la utilización de los medios didácticos indispensables para la impartición de este curso, algunas recomendaciones de uso son:

- Escribir textos pequeños con letra clara y con el menor número de elementos.
- Ordenar la información de acuerdo con los temas a estudiar.
- Verificar que todos los participantes tengan el material impreso.
- Involucrar a los participantes en el uso del pizarrón y la computadora.

Por último, para que la clase pueda tener fluidez, se propone la siguiente guía didáctica que contiene básicamente los siguientes puntos:

1. Tema y subtema.
2. Objetivo.
3. Técnica didáctica.
4. Actividades del instructor y de los participantes.
5. Medios didácticos.
6. Tiempo.

Los cuales serán anotados por el instructor con el firme propósito de apeparse a ella, siendo lo suficientemente flexible para los cambios que para bien del curso proponga la mayoría del grupo.

3.7 EVALUACIÓN

En la planeación de cursos de capacitación interna de Habilitación de puestos y actualización en programas de computación, tenemos tres tipos de evaluación: la diagnóstica, la formativa y la final. La primera tiene la finalidad de observar las cualidades, conocimientos y habilidades que los participantes tienen para tomarlo como antecedentes a algún tema específico.

La evaluación formativa se realiza al término de cada tema, ésta es la que tomaremos como base para determinar el aprovechamiento de los participantes en este programa de capacitación interna para la habilitación de puestos, ya que nos permite observar el desempeño y la comprensión de los participantes, algo fundamental en la Gerencia de Directorio de Clientes.

La evaluación final tiene como objetivo observar los cambios respecto a la evaluación diagnóstica, aunque no se descarta por completo, es poco recomendable en este programa ya que no permite retroalimentar de manera inmediata a los participantes. Por lo mismo se propone un esquema de evaluación como el siguiente, el cuál hace más énfasis en el trabajo cotidiano de los participantes:

1.	Asistencia	10%
2.	Examen Semanal	60%
3.	Participación	20%
4.	Trabajo final	10%

CONCLUSIONES

- ⇒ Actualmente existe una fuerte necesidad de contar con mano de obra calificada, por la velocidad de los cambios y toda organización debe estar preparada para los cambios mismos. Por eso el papel que juega la Capacitación de los Recursos Humanos se ubica en un primer plano para lograr mejores niveles productivos que conduzcan a nuestra sociedad a superar la crisis que nos acosa.
- ⇒ En épocas difíciles como la que estamos atravesando, la capacitación requiere la participación y compromiso de todos los miembros de una empresa, para conseguir no solamente los fines de la institución sino su desarrollo y permanencia dentro del mercado.
- ⇒ El punto esencial de la capacitación, radica en la etapa de la detección de necesidades, en donde se definen los problemas y se plantean soluciones.
- ⇒ La Capacitación tendrá éxito si se diseña con base en un proceso en que se determinen actividades específicas que involucren a todos los niveles organizacionales.
- ⇒ Es preciso que para capacitar a las personas se cuente con los profesionales en esta materia, como en nuestro caso en Banca Serfín, tenemos una empresa dedicada a ello, denominada Instituto Serfín, A.C.

- ⇒ El Pedagogo es un elemento de gran importancia en el proceso de la Capacitación, con su formación curricular es muy buen elemento dentro de las Instituciones que ofrecen Capacitación.
- ⇒ El Pedagogo es el profesionista ideal para realizar la función de la Capacitación que se imparte en las empresas, posee las bases en el conocimiento de las teorías, los métodos y las técnicas pedagógicas del sistema educativo, que aplica cuando planea y desarrolla cursos o seminarios, se involucra directamente con el sistema de enseñanza cuando desempeña su labor de instructor; con su participación mejora la calidad de la capacitación en los centros de trabajo.
- ⇒ El egresado de la Licenciatura en Pedagogía posee el conocimiento básico para incursionar en el ámbito de la Capacitación con éxito.
- ⇒ De llevarse a cabo la propuesta de Capacitación interna para la Habilitación de puestos temporales y la actualización en programas de computación, se solucionaría la problemática que existe y cualquier integrante del área de Directorio de Clientes podrá cubrir puestos por motivos de vacaciones en especial, ya que contará con los elementos esenciales para el ejercicio de otro en forma adecuada.

BIBLIOGRAFÍA

- APPEGARTH, Michel. Programas de Capacitación. México, Legis, 1992.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Talleres Gráficos de la Nación, 1983.
- FARIAS García, Pedro y Pérez Murillo, José D. ¿Qué es un Banco?. México, Agrín Publicidad, S.A.
- GAMBOA Valenzuela, Guillermo. La planificación y la programación de la Capacitación y el Adiestramiento.
- GARCÍA Carrasco, Joaquín. La ciencia de la Educación ¿Pedagogos para qué? Madrid, Aula XXI Santillana, 1983.
- GONZÁLEZ de la Rosa, Jesús. Diseño de una Metodología para evaluar el impacto de la Capacitación en la empresa. México, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, 1982.
- JUÁREZ Ángeles, Marilú y Judith Moreno López. "Contrastación de la Capacitación en la Delegación Benito Juárez del Departamento del Distrito Federal". Tesis para optar por el grado de la Licenciatura en Administración Educativa. UPN, 1996.
- LARROYO, Francisco. Didáctica General Contemporánea. México, Porrúa, S.A. (6a. edición), 1979.
- LEMUS, Luis Alberto. Pedagogía temas fundamentales. Buenos Aires, Kapelusz, 1969.
- Ley Federal del Trabajo. México, Porrúa Hermanos, 1978.
- Libro: 125 años de la Banca Serfín. México, 1989.
- LÓPEZ Portillo, José. Capacitación. México, S.P.P., 1982.
- PALACIOS, J. Introducción a la Historia de las Ciencias y su enseñanza. México, UPN-SEP, 1988.
- PINTO Villatoro, Roberto. Proceso de Capacitación. México, Diana, 1992.