



UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

✓
**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL DEPARTAMENTO
DE CAPACITACION, UTILIZANDO LA TEORIA Y LA
PRACTICA COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE.
ESTUDIO DE CASO: EL BANCO NACIONAL DE
MEXICO S.A., EN LA DIRECCION DE
ADMINISTRACION DEL RIESGO.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION
E D U C A T I V A**
P R E S E N T A E L C :
ARTURO VENEGAS ALVAREZ

DIRECTORA DE TESIS: CARMEN EVELIA HERNANDEZ ORTIZ

JULIO DEL 2000

DEDICATORIAS

A la memoria de mi padre:
Don Agustín Venegas Ibarra

A **Raquel** porque desde que te conocí mi vida cambio por completo, y me di cuenta desde ese momento que tú eres el amor de mi vida...

A mi hija **Andrea Denisse**, espero que estés orgullosa de mi ya que a tu corta edad yo estoy orgulloso de ti *T.Q.M.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a **DIOS**:

Mas busca primero el reino de Dios y su justicia, y todas las cosas os serán dadas por añadidura.

Gracias a mi **madre**:

Porque siempre me brindo su apoyo, amor, cariño y comprensión e hizo de mi un hombre triunfador...

Gracias a mis **hermanos**:

Por su apoyo durante todo este tiempo.
Recuerden que nunca es tarde para empezar.

Gracias a la **UPN**:

A mis maestros y compañeros por los años que compartimos juntos, fueron los mejores y más memorables momentos de mi vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
1. Antecedentes de la capacitación y su base legal.....	4
1.1 Definición y objetivo de la capacitación.....	4
1.2 Antecedentes históricos de la capacitación en México.....	6
1.3 Ubicación en la estructura organizacional del área de capacitación.....	9
1.4 Marco legal de la capacitación en México.....	10
1.4.1 Obligaciones y derechos de los Trabajadores.....	11
1.4.2 Obligaciones y derechos de los Patrones.....	13
1.4.3 Capacitación para empleados de nuevo ingreso.....	15
CAPITULO II	
2. Administración y la capacitación dentro de la organización...	17
2.1 Evolución dentro de la organización.....	17
2.2 Objetivos y funcionamiento del área de capacitación.....	18
2.3 El recurso humano y su importancia dentro de la organización.....	19
2.4 Los problemas de las áreas de capacitación.....	20
2.5 El Administrador Educativo como formador de habilidades.....	23

CAPITULO III

3. La capacitación en Banamex.....	27
3.1 Antecedentes históricos de Banamex.....	27
3.2 Estructura organizacional de Banamex.....	30
3.3 Pasado y presente del departamento de capacitación en Banamex.....	35
3.4 Base legal o reglamento interior de trabajo en Banamex.....	37

CAPITULO IV

4. Estudio de caso: Propuesta para optimizar el Departamento de Capacitación, del Banco Nacional de México S.A., en la Dirección de Administración del Riesgo, utilizando la teoría y la práctica como herramienta indispensable.....	40
4.1 Funcionamiento del Departamento de Capacitación en la actualidad.....	40
4.1.1 Análisis de la situación organizacional.....	41
4.1.2 Consideraciones generales.....	42
4.2 Diagnóstico de necesidades.....	43
4.2.1 Descripción del puesto.....	46

4.2.2 Perfil del puesto	47
4.3 Establecimiento de planes y programas de capacitación.	50
4.3.1 Plan de capacitación	58
4.3.2 Capacitación para personal de nuevo ingreso	59
4.4 Operación y organización del programa	59
4.5 Evaluación y seguimiento	64
4.5.1 Evaluación en el Departamento de Cobranza Banamex...	66
4.5.2 Seguimiento	68
Conclusiones	71
Fuentes de información:.....	74
Bibliográfica.....	74
Hemerográfica.....	76
Documentos y Leyes.....	77
Medios electrónico (internet).....	77
Anexos	78

INTRODUCCION

La Universidad Pedagógica Nacional en su unidad ajusco, ofrece:

La función de docencia, la cual se desarrolla a través de proyectos orientados al estudio del campo teórico y metodológico de las ciencias de la educación, con el propósito de atender los requerimientos del sistema educativo nacional. En este contexto, la UPN forma cuadros profesionales provistos de conocimientos y capacidades que permitan a sus egresados enfrentar y atender dichos requerimientos.

Se ofrecen cinco licenciaturas en el sistema escolarizado, las cuales se imparten en la sede central Ajusco, dirigidas tanto a maestros en servicio como a bachilleres, y son: Administración Educativa, Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología de la Educación y Educación Indígena.



Universidad Pedagógica Nacional (unidad ajusco)

Antecedentes Históricos de la UPN

Creada por Decreto Presidencial en 1978, fue encargada de ofrecer a los profesores de Educación Preescolar y Primaria en servicio la nivelación al grado de Licenciatura, como una respuesta a las demandas de superación profesional del magisterio nacional y formar profesionales de la educación.

Para la primera misión asume la operación de la Licenciatura en Educación Preescolar y en Educación Primaria que ofrecía la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio (Plan 1975) y diseña la Licenciatura en Educación Básica, en la modalidad de Educación a Distancia (Plan 1979). En 1985 diseñó las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria en la modalidad semiescolarizada (Plan 1985), asimismo en 1990 se iniciaron las Licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria para Docentes en el Medio Indígena.

Para la segunda, en la Unidad Central Ajusco, a partir de 1979 se ofrecen las Licenciaturas escolarizadas a maestros en servicio y a bachilleres en diversas especialidades educativas.

En cuanto a oferta educativa de Posgrado se inició una primera etapa (1979-1990) con 7 especializaciones y 2 maestrías, misma que con base a la experiencia y del proceso de evaluación correspondiente se reforman en el programa institucional de posgrado, a partir de 1990.

Ahora bien como egresado de la Licenciatura en Administración Educativa, desarrollo la presente investigación la cual se centra en el Departamento de Capacitación de Personal del Banco Nacional de México S.A., específicamente en el área de cobranza telefónica de tarjetas, la cual pertenece a la Dirección de Administración del Riesgo. En esta investigación se pretende vincular la teoría y la práctica dentro de un proceso de capacitación dirigido a la atención de resultado.

La Capacitación es fundamental en cualquier área o lugar de trabajo, es importante conocer sus antecedentes, su definición y su funcionamiento de esta manera comprender su objetivo primordial.

En el primer capítulo daré a conocer las distintas definiciones de capacitación y adiestramiento para explicar su objetivo primordial, posteriormente hablaré del como se origino la necesidad de capacitar al personal, cómo se hizo obligatorio ante la ley y dónde se ubica el Departamento de Capacitación dentro de una empresa en general, así como los diferentes derechos y obligaciones para los trabajadores y patrones que marca la ley en materia de capacitación.

En el segundo capítulo abordaré el tema de la relación que existe entre la administración y la capacitación dentro de la empresa misma, conoceremos la evolución de la capacitación, sus objetivos y funcionamiento. Por otro lado encontraremos de manera muy particular al Administrador Educativo como formador de habilidades de capacitación buscando una efectividad en su función. Entenderemos las bases legales para empleados de nuevo ingreso, la importancia de los Recursos Humanos para la organización y por último un tema preocupante para los encargados del Departamento de Capacitación, como lo es; la empresa y su problemática con el Departamento de Capacitación.

El tercer capítulo entra ya de lleno a conocer el lugar donde se pretende elaborar el proceso de capacitación en este caso es en Banamex S. A., primeramente daré a conocer los antecedentes de la empresa desde sus inicios hasta su consolidación y cómo funciona en la actualidad, posteriormente conoceremos su estructura organizacional de lo general a lo particular hasta situarnos en el departamento donde se aplicará el estudio de caso, una vez situados aquí conoceremos el pasado y presente del Departamento de Capacitación en esta área y por último su base legal o reglamento interior para comprender como está regulada.

El cuarto y último capítulo habla de el estudio de caso en sí, es la propuesta para el mejoramiento del Departamento de Capacitación, implementando un modelo teórico-práctico, aquí conoceremos el funcionamiento actual de el Departamento de Capacitación en el área de Cobranza Banamex, analizaremos el diagnóstico de necesidades, así mismo su posible solución al establecer planes y programas de capacitación estratégicos, utilizando las técnicas; interrogativa, expositiva y *demostrativa*. La operación y organización de dichos programas y por último su evaluación y seguimiento.

Como podemos darnos cuenta en la presente investigación no se pretende dar un giro radical a los procesos ya existentes, sino más bien darle mayor efectividad a los cursos al optimizar recursos con base en el proceso que vincule la teoría y la práctica, con el cual se evitará la duplicidad de funciones y tendrá una mayor efectividad en el logro de los objetivos.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN Y SUS BASES LEGALES

1.1 DEFINICIÓN Y OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Para comenzar a abordar el tema de la capacitación es necesario comprender primeramente cuál es su definición, a continuación enuncio algunas de las más importantes tanto de capacitación como de adiestramiento:

El Centro Nacional de la Productividad los define como:

- a)Capacitación.- El proceso organizado con el fin de desarrollar las destrezas, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el eficiente desempeño de un trabajo futuro.
- b)Adiestramiento.- El proceso del desarrollo de las destrezas de los conocimientos y las actitudes requeridos para que una persona desarrolle eficientemente su trabajo actual.

La Unidad Coordinadora de Empleo los define como:

- a)Capacitación.- La acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad.
- b)Adiestramiento.- La acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo.

El Servicio Nacional de Adiestramiento los define como:

- a)Capacitación.- La acción educativa intencionada destinada al desarrollo de las actividades, los conocimientos y las destrezas de un grupo humano.
- b)Adiestramiento.- La acción intensiva y orientada al optimo desarrollo de las aptitudes del hombre, que persigue proporcionar o

incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes, directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas.

El Diccionario Enciclopédico Salvat, los define como:

- a) Capacitación.- La acción de capacitarse, y capacitar significa hacer a uno apto, habilitarse para alguna cosa.
- b) Adiestramiento.- La acción y efecto de adiestrarse, y adiestrar a su vez significa ser diestro, instruir, guiar o encaminar.

A continuación haré una definición de lo que para mí significa la capacitación y el adiestramiento en un termino acorde a lo aprendido en la licenciatura en Administración Educativa:

- a) Capacitación.- Es un proceso sistematizado de enseñanza-aprendizaje que ayuda a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de las cuales se llevan a cabo los objetivos destinados a desarrollar las actividades del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.
- b) Adiestramiento.- Aprendizaje de operaciones respectivas, destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su aptitud en el puesto de trabajo.

El objetivo primordial de la capacitación es:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir el riesgo de trabajo;

IV. En general mejorar las aptitudes del trabajador.¹

Podemos resaltar que los objetivos primordiales de la capacitación, son los de actualizar, guiar y dirigir a los trabajadores, por medio de la utilización adecuada de las herramientas y tecnologías que le permitan conseguir los objetivos previamente definidos, los cuales se lograran, por medio de él adiestramiento, la capacitación y el desarrollo como se expone a continuación.

Adiestramiento: Aprendizaje de operaciones respectivas a cada puesto que adquiere el personal operativo (etapa inicial).

Capacitación: Enseñanza o instrucción que cubre las habilidades manuales e intelectuales, básicamente en el ámbito medio (etapa intermedia).

Desarrollo: Crecimiento intelectual del individuo que fortalece la voluntad, disciplina y capacidad de mando y dirección (etapa final).²

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO.

PERIODO COLONIAL

Durante la época de la colonia, las personas conocedoras de un oficio, transmitían sus conocimientos al *aprendiz* permitiéndole observar el desempeño práctico de la actividad, dándole algunas explicaciones al respecto y posteriormente haciendo que ejercitara la labor: en ésta época no existía ninguna legislación con respecto a la capacitación, ya que fue a fines del siglo antepasado con la demanda de los obreros calificados, debido al proceso de la industrialización que empezó el país y origino que se fuera formando y dignificando a la capacitación dando cabida ala necesidad de empezar a regularla por medio de las leyes.

¹ LEY FEDERAL DEL TRABAJO, en su artículo 153, fracción F.

² Diccionario de la Política y Administración. Publica. p. 214

En esta época se dio el establecimiento de la escuela para los hijos de los dirigentes indígenas, posteriormente para todo el pueblo. En las escuelas superiores solo asistían los hijos de los ricos, que eran los criollos, por el hecho de que contaban con los recursos económicos suficientes para pagar los estudios.

La iglesia católica tenía el control económico y político de la Nueva España. Así que la CAPACITACIÓN o ADIESTRAMIENTO que se daba en esa época, solo le permitía ejercitar a las personas en cuanto al manejo de algunas máquinas que se utilizaban en la minería, debido a que España tenía la política de controlar y tener en rezago a sus colonias, no permitiendo la entrada de libros de corrientes filosóficas nuevas, por ser esto una amenaza para su control absoluto.

MÉXICO INDEPENDIENTE

En 1880, apareció en el Código Civil un capítulo sobre el aprendizaje, el cual sufre algunas modificaciones en el año de 1884.

En 1890, es establecida la Escuela Práctica de Maquinistas por la entonces Secretaría de Fomento, ya que en el país se requería de maquinistas para que trabajaran en el ferrocarril traídos por las compañías norteamericanas.

En 1917, con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se hablaba en el Artículo 123 de garantizar los Derechos Sociales de los Trabajadores a través de disposiciones tendientes a elevar su nivel de vida.

En 1919, Don Venustiano Carranza envió al Congreso de la Unión un proyecto de Ley Reglamentaria del Artículo 123 Constitucional, en el cual en su capítulo XXI hacía referencia al Contrato de Aprendizaje.

En 1931, se reglamenta en el Título Tercero de la Ley Federal del trabajo, el Contrato de Aprendizaje, el que permaneció sin ninguna reforma importante hasta 1970.

En 1953, se creó el Centro Industrial de Productividad, y para 1957, la Dirección General de Administración de la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social, tenía a su cargo lo referente a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El contrato de aprendizaje fue suprimido en 1970, ya que se había prestado a infinidad de abusos, principalmente económicos, puesto que con el pretexto de la enseñanza, se pagaban salarios muy reducidos a los trabajadores. En lugar del contrato de aprendizaje se incluyó en el art. 132 (obligaciones patronales), la fracción XV, en el cual nos dice que: se deben “organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanza de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren los sindicatos y trabajadores informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”³

En 1975, la Dirección General de Organización y Recursos Humanos se hace cargo de el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los Trabajadores, un año después en 1976, se creó la Dirección General de Formación Profesional dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual tenía el control de la capacitación de los trabajadores.

Para 1977, se lleva a cabo una reestructuración administrativa en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fusionándose el Servicio Nacional de Empleo y la Dirección General de Formación Profesional lo que dio lugar a la Dirección General del Empleo y Formación Profesional, la cual absorbió las funciones de las dos áreas anteriores.

El 4 de octubre de 1977, el C. Lic. José López Portillo, entonces Presidente de la República, envió una iniciativa de Ley al Congreso de la Unión para adicionar la fracción XIII del art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con el fin de elevar el rango constitucional la obligatoriedad de los patrones de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores. Luego del proceso legal, el texto definitivo se promulgó el 30 de diciembre del mismo año y se dió a conocer en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero de 1978.

³ DE BUEN L., NESTOR. Derecho del Trabajo. p. 281.

Para que nos quede mas clara la idea de dicha reforma, la fracción XIII nos dice lo siguiente: “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”⁴

En esta breve recopilación trato de exponer los cambios más importantes de como se desarrollo la capacitación en México, para explicarnos el porqué esta conformada como la conocemos en la actualidad, y darnos una orientación de como será en el futuro.

1.3 UBICACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

El área de capacitación se encuentra ubicada dentro de toda organización en términos generales de la siguiente manera:

Se desempeña dentro del organigrama empresarial comenzando con el Director General, reportando los puestos que a continuación se describen;

- Gerente o Jefe de Capacitación, Seguridad e Higiene.
- Gestoría y trámites.

Dentro de la empresa deben realizar las siguientes funciones:

- a) Prestar asesoramiento jurídico y administrativo a los trabajadores en materia de capacitación seguridad e higiene laboral.
- b) Diseñar e impartir cursos relacionados con el trabajo a desempeñar y con base en la Ley Federal del Trabajo.
- c) Asesorar al gerente de Capacitación, Seguridad e Higiene, en lo concerniente a solucionar problemas de capacitación, labores y cursos que se deberán impartir.

⁴ DE BUEN L. Ibidem, p. 283

- d) Realizar escritos dirigidos a las autoridades del trabajo en los problemas de capacitación o requisitos legales requeridos en las empresas.
- e) Coordinar en forma conjunta a los empleados (Comisiones Mixtas) en cuanto a los eventos de capacitación.
- f) Atiende las visitas de inspección de condiciones generales de trabajo por parte de los empleados.
- g) Realizar la defensa legal de los emplazamientos y sanciones que les son enviados a los empleados por violaciones a la ley Federal del Trabajo.
- h) Realizar auditorías laborales a los empleados, para dictaminar el cumplimiento legal de sus obligaciones, proporcionando asesoría para su corrección y prevención de sanciones.
- i) Capacitar al personal de la empresa, para optimizar sus habilidades en el manejo y utilización del equipo tecnológico.
- j) Diseñar e implementar nuevos métodos de trabajo para la reducción de costos, asesorar a los trabajadores para el mejoramiento de tiempos y movimientos durante el proceso de trabajo.
- k) Hacer labores de venta para contratar nuevos empleados.
- l) Contratación de instructores externos (en caso de ser necesario).

1.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Para que se lleve a cabo la capacitación de los trabajadores, las empresas deben estar sujetas a las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por supuesto a la Ley Federal del Trabajo.

El marco legal de la capacitación se encuentra establecido en la Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, uno de los artículos que nos habla sobre la educación de los adultos es el 45 de la sección 1 del Capítulo IV, Del Proceso Educativo en cuál nos dice:

“Artículo 45. La formación para el trabajo procurará la adquisición de conocimientos, habilidades o destrezas, que permitan a quien la recibe desarrollar una actividad productiva demandada en el mercado, mediante alguna ocupación o algún oficio calificado”.⁵

Por otra parte en el art.123 Constitucional en su fracción XIII, apartado A, se complementa la obligación de las empresas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento.

En la fracción XXXI, de este mismo art. 123, apartado A, hace referencia a que la aparición de conflictos que surjan respecto a las obligaciones patronales (capacitación o adiestramiento) serán sujetas a sanciones conforme a la ley reglamentaria.

La constitución política remite la regulación de la capacitación a una ley reglamentaria.

Para garantizar la realización de esta actividad y darle una mayor seguridad jurídica, se atribuye a los tribunales federales competencia para conocer y resolver los conflictos que se presenten.

1.4.1 OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Todo lineamiento legal tiene entre sus finalidades establecer los derechos y las obligaciones del sector para el cual fueron establecidos, es por esto, que en materia de capacitación y adiestramiento se cuenta con las disposiciones contenidas en los siguientes artículos:

- El derecho de los trabajadores a recibir la capacitación o Adiestramiento para elevar su nivel de vida y su productividad (art.153 apar. A).

⁵ Ley General de Educación, “Diario oficial de la Federación”.

- La determinación del lugar donde los empleados recibirán Capacitación o Adiestramiento, horario (dentro o fuera de la jornada de trabajo, de común acuerdo). A través de instructores, internos, externos o en instituciones creadas especialmente para esa tarea (art. 153 apart. B, art.153 apart. E).
- Los objetivos que debe tener la capacitación y el adiestramiento son; actualizar el perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador, preparación para ocupar los puestos, prevención de riesgos de trabajo e incremento de la productividad (art. 153 apart. F).
- La capacitación inicial, que requiere los trabajadores para el desempeño de su labor (art. 153 apart. G).
- Las obligaciones de los empleados al recibir la capacitación o adiestramiento: asistir puntualmente, participar en las actividades requeridas, presentar exámenes correspondientes (art. 153 apart. H).
- Conformación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, denominadas como Mixtas, por estar integradas por igual número de representantes y del patrón (art. 153 apart. I, art. 153 apart.J).
- Constitución de Comités Nacionales de Capacitación que elaborarán o recomendarán acciones específicas en torno a la capacitación o adiestramiento, por ramas industriales o actividades específicas (art. 153 apart. K, art. 153 apart. L).
- Obligación de especificar en los Contratos Colectivos de Trabajo, la implantación de la capacitación y adiestramiento (art. 153 apart. M).
- Presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas para su aprobación o las modificaciones realizadas a los ya autorizados y registrados (art. 153 apart. N, O, R).

- Registro de personas e instituciones capacitadoras que de acuerdo con su preparación para temas específicos, recibirán autorización para impartir capacitación y adiestramiento (art. 153 apart. C, P).
- Requisitos de planes y programas de capacitación y adiestramiento: con duración no mayor de cuatro años, complementar todos los puestos y niveles, establecer el orden en que serán capacitados todos los empleados. Especificar número de registro ante la ST y PS y datos de los instructores (art. 153 apart. D, Q).
- Expedir las constancias de habilidades laborales a todos aquellos que aprueben los exámenes correspondientes; la cual podrá ser utilizada dentro de la empresa con fines de promoción de puesto (art. 153 apart. T, U, V, W).

La Ley Federal del Trabajo, establece que la capacitación y/o adiestramiento, es un trabajo conjunto entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las empresas gubernamentales y privadas.

1.4.2 OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS PATRONES

La Ley Reglamentaria establece en su Artículo 132, los derechos y las obligaciones de los patrones en el que solo mencionaré los que considero interesantes para el desarrollo de la presente investigación, estos nos dice que son obligaciones de los patrones:

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III Bis de este Título.

XXVIII Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo de acuerdo con lo establecido por la Ley.

Si tomamos en cuenta que la parte patronal y la parte trabajadora son elementos constitutivos de todo el sector productivo, nos damos cuenta de que su participación es complementaria.

La Constitución Política remite a la regulación de la capacitación a una nueva ley reglamentaria, la **Ley Federal del Trabajo**, en la que el 28 de abril de 1978 apareció un importante enunciado en su **artículo 3º**.

que reconoce como interés social el promover y vigilar la capacitación y/o el adiestramiento de los trabajadores. Posteriormente se consigna la obligación de los patrones de proporcionar capacitación y/o adiestramiento a sus trabajadores, actividades que se regulan en un capítulo especial de esta ley, en el cual se establece:⁶

- Que se formulen planes y programas de capacitación de común acuerdo entre trabajadores y patrones.
- Que se proporcionen dentro de la misma empresa o fuera de ella, con personal propio o contratado, o inscribiéndose en los sistemas que establece la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Que se impartan durante las horas de jornada ordinaria, a excepción de que sea una actividad distinta a la del trabajo desempeñado.
- Que tengan por objeto actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades; proporcionar información sobre las nuevas tecnologías; preparar al trabajador para cubrir vacantes, prevenir riesgo de trabajo e incrementar la productividad; y mejorar las aptitudes de los trabajadores.
- Que los trabajadores asistan obligatoriamente a los cursos, atiendan las indicaciones de los instructores y presenten los exámenes de evaluación correspondiente.
- Que se establezcan Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento para vigilar el cumplimiento patronal de la obligación.
- Que existan Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

⁶ TRUEBA URBINA, Alberto., Legislación Federal del Trabajo Burocrático. Pp.34, 35.

* Las Comisiones Mixtas de capacitación están integradas por igual número de representantes, tanto de trabajadores como de patrones, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo ello conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa. (Art. 153-I, J).

- Que se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación para su aprobación, cubriendo los siguientes requisitos: referirse a periodos no mayores de cuatro años; comprenden todos los puestos, precisar etapas de implantación, señalar el procedimiento de implantación y orden; y precisar las instituciones que la impartirán, en su caso.
- Que así mismo las instituciones que pretendan proporcionar capacitación y adiestramiento se registren ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Que se apliquen sanciones a quienes no presenten sus programas o no los cumplan.
- Que los trabajadores obtengan constancias de habilidades laborales, susceptibles de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y con plena validez para fines de acenso.

Cabe destacar que todas estas regulaciones que se establecieron en la Ley Federal del Trabajo, se hicieron con el fin primordial de que la capacitación fuese más ágil y se cumpla con eficiencia y eficacia para que a través de ella se tenga una herramienta primordial para el logro de los objetivos de las empresas.

1.4.3 CAPACITACIÓN PARA EMPLEADOS DE NUEVO INGRESO.

El artículo 153, en su apartado G de la Ley Federal del Trabajo, establece que la finalidad es todas las actividades involucradas en el seno de una relación obrero patronal, en el caso de la capacitación se debe basar en lo que al respecto establezca la ley y los contratos colectivos y al considerar que en el artículo 153 apartado M se establece que en los contratos colectivos deben consignarse los procedimientos para tales casos.

“Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiere capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, presentará sus servicios conforme a las condiciones generales de

trabajo que rijan a la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".⁷

Es importante destacar que no es lo mismo la capacitación de nuevo ingreso que la capacitación que se imparte al personal que ya está inmerso en su ámbito laboral, ya que la primera solo es conocida como inducción al puesto, a diferencia de la capacitación que ya es algo más concreto para desarrollar las habilidades y aptitudes de los empleados.

⁷ Ley Federal del Trabajo, artículo 153, fracción G.

CAPITULO II

2. LA ADMINISTRACIÓN Y LA CAPACITACION DENTRO DE LA ORGANIZACION

2.1 EVOLUCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

Las áreas de capacitación nacen a partir de la época de los setenta, debido a que se vuelve obligatoria para todos los empleadores, y es allí donde empieza a desarrollarse, éstas buscaron darle cumplimiento a esta obligatoriedad, es decir, que a los empresarios sólo les interesó cumplir legalmente con su obligación de capacitar a sus trabajadores, sin darle prioridad a su forma de impartición, lo que dio lugar a que esa área no representara un factor relevante para los fines de la empresa, y a su vez origino que una gran cantidad de empresarios tomaran a la capacitación como un acto tan sencillo en el que cualquier persona o profesionista lo podía realizar. Esta es una de las razones por las que las personas que están a cargo del Departamento de Capacitación sean personas improvisadas, situación que actualmente sigue prevaleciendo, en el que las personas que ocupan el puesto de coordinador, jefe o gerente de capacitación sean inclusive egresados de carreras que no tienen relación alguna con el área de capacitación debido a que no tienen los conocimientos necesarios para realizar esta función.

La evolución del área de capacitación, en las empresas, ha sido muy reducida, cabría aquí hacer la pregunta del ¿porqué el área de capacitación en las empresas no ha tenido la evolución que debería haber alcanzado? Las posibles razones a esta pregunta serían porque anteriormente se desarrollaba de la siguiente forma:

- a) En la mayoría de las empresas no existía una estructura organizacional de este departamento, ya que estas funciones las absorbe el jefe o gerente de recursos humanos, que sólo se abocaba a cumplir con los requerimientos legales.
- b) El empresario al creer que es una función simple y que requiere un gasto innecesario, no le asigna presupuesto.

- c) Los ejecutivos se vanaglorian de no necesitar capacitación y por lo tanto no creen en ella, lo que da resultado que no tengan interés en la capacitación ni participen en la misma.

Estas son algunas de las razones por las que el Departamento de Capacitación en la empresa no ha evolucionado de manera satisfactoria, (aunque cabe mencionar que no es el caso de todas las empresas en la actualidad), y algunas empresas que si lo tiene no esta bien definido o estructurado, por lo que sólo se enfocan a realizar planes y programas encaminados a cumplir con los requisitos legales.

2.2 OBJETIVOS Y FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE CAPACITACION.

Los objetivos que tiene las áreas de capacitación están asignados en el siguiente orden:

- a) Capacitar al personal, para dar cumplimiento a la obligación patronal.
- b) Realizar todos los trámites legales y formales que la capacitación demande, de acuerdo con las disposiciones legales.
- c) Facilitar la integración del personal de nuevo ingreso, mediante el organigrama de capacitación inductiva.
- d) Auxiliar al gerente de recursos humanos en alguna de sus funciones ya sea de reclutamiento selección, pago de salarios, etc.

FUNCIONES:

- a) Elaborar y registrar planes y programas de capacitación.
- b) Realizar trámites legales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- c) Diseño e impartición de cursos a los empleados, además de coordinar los eventos de capacitación (día, fecha, lugar y hora).

- d) Aplicar los programas de inducción al personal de nuevo ingreso.
- e) Brindar apoyo al departamento de recursos humanos en cuanto a las funciones de; reclutamiento, selección, pago de salarios, eventos etc.

2.3 EL RECURSO HUMANO Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

A través de la historia de la humanidad, el ser humano en su continua interacción con sus semejantes y con el entorno, ha sido actor y testigo de radicales y profundos cambios.

Siempre con una distinta capacidad de respuesta, de adaptación e inclusive de anticipación a los mismos, además de su intensa búsqueda de conocimientos no sólo de su entorno, sino hallando sus fronteras, investigando mundos nuevos.

Toda empresa conseguirá sus fines a través de sus recursos humanos, debido a que son la parte más valioso de la organización, ya que hacen posible que se alcancen los objetivos, además claro de resolver los problemas de la organización y por tanto no solamente para la organización, sino también para nuestro país, representa el capital más valioso. Tal como lo expreso en su época de Secretario de Educación Pública, Lic. Jaime Torres Bodet: "El capital más valioso de nuestro país es el recurso humano y este es el más despreciado debido a una deficiente educación".⁸ Y aún en nuestros días esto sigue siendo una realidad.

La capacitación es la herramienta que ayuda a que los recursos humanos mantengan su productividad dentro de las empresas, basada en el mejoramiento de sus capacidades o habilidades laborales que les permitirá desempeñar labores más complejas y de superior nivel, con mayor eficiencia, efectividad y calidad, lo que permitirá que en un mediano plazo estos recursos humanos comenzaran a crear o a desarrollar tecnología propia, para la empresa donde laboren.

⁸ Revista Laboral, Práctica Jurídico Administrativa, No. 15, México. P. 98.

Las organizaciones se encuentran integradas y dirigidas por un conjunto de hombres, que con un propósito común se empeñan no sólo en alcanzar un objetivo, sino también el bienestar de sus integrantes y por lo tanto una derrama económica hacia la sociedad. Es así como el hombre resulta ser un elemento primordial dentro de las organizaciones y sin él no existirían tales.

A través de los años, las organizaciones se han ido proliferando y aumentando de tamaño, y en muchos de los casos las grandes empresas se han vuelto entes complejos y cada vez más difíciles de administrar, pero ello no ha sido obstáculo para que el hombre a través de sus habilidades, conocimientos, experiencia y apoyo de la tecnología haya logrado no solamente administrar estas organizaciones, sino que han formado prácticamente parte funcional de la misma.

Me parece interesante resaltar una observación que hace el Banco Interamericano de Desarrollo cuando hace referencia al factor humano por lo que a continuación haré mención de ello;

“El factor humano es de primordial importancia en la conducta de las organizaciones administrativas... Es evidente que en la situación presente toca al factor humano una situación de protagonista en el proceso administrativo, pero con un fin ético de consideración a sí mismo, más que como un objeto de atención para mejorar la productividad del sector; sin dejar de reconocer que esto último se ve favorecido”.⁹

2.4 LOS PROBLEMAS DE LAS AREA DE CAPACITACION.

Las empresas que se dedican a asesoramiento y servicios de capacitación, enfrentan problemas tanto en el entorno de su organización, como con sus clientes. Para dar una visión más clara a continuación mencionaré a los actores principales en el rubro de la capacitación y el adiestramiento, son; dirigentes empresariales y sindicales, representantes del gobierno, instituciones de educación superior, entidades capacitadoras, etc., todos ellos enfocados a

⁹ Banco Interamericano de Desarrollo, Administración de Empresas Públicas, pp.15, 16.

cumplir las necesidades explícitas e implícitas de nuestros clientes, lo cual debe lograrse a través de la capacitación y el adiestramiento de nuestros trabajadores.

Los problemas de mayor relevancia en materia de capacitación de personal son:

- a) Los empresarios no creen en los beneficios de la capacitación, la consideran un gasto, no una inversión.
- b) Los instructores externos (en su mayoría que se envían para impartir la capacitación) son personas sin experiencia o que han dejado de laborar en las empresas desde hace muchos años y han hecho de la capacitación su modus vivendi, por lo que desconocen la problemática de las empresas y sus requerimientos específicos. Por otro lado los instructores internos, que designa la empresa, para disminuir costos no están bien preparados, carecen de conocimientos pedagógicos y no tienen la vocación o voluntad de impartir sus conocimientos.
- c) Los trabajadores no se interesan en los programas de capacitación, están solamente interesados en recibir aumentos de sueldo, y casi es necesario obligarlos para que asistan a los cursos, carecen de la motivación para ser entendidos.
- d) En la mayoría de las empresas, los jefes de departamento resultan ser un obstáculo, ya que impiden que el personal a su cargo se capacite o adiestre argumentando no podrán cubrir su productividad, en algunos casos les resulta imposible detener las líneas de producción y que no pueden perder el tiempo en la capacitación.
- e) El empresario, siempre piensa que la capacitación es un gasto y por tanto obstaculiza los esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades de capacitación de sus trabajadores y determina que la cobertura de los programas se ajuste a cumplir con los requisitos mínimos de la ley y de la mayoría de los casos nunca se cumple, ni el programa básico de la capacitación.

- f) Los empresarios obstaculizan el seguimiento de los programas y muchas veces para llenar el cupo envían a otros trabajadores que no tienen la necesidad del curso que se imparte, sino de otro.
- g) Los altos directivos de las empresas evitan involucrarse en la capacitación de su personal, argumentan que no tienen tiempo para capacitarse y mucho menos para capacitar a otras personas.
- h) No existe estructura formal, en las áreas de capacitación de éstas empresas, y aquellas pocas que lo tienen carecen de recursos materiales para llevar a cabo sus programas, no cuentan con el suficiente personal y su nivel jerárquico les impide tomar decisiones de trascendencia.
- i) El cumplimiento legal resulta complicado y por tanto nos consume mayor tiempo para atender requerimientos legales, que implican el llenado de complejos formularios para cumplir las disposiciones administrativas y procedimientos que ha establecido la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por lo tanto la cuestión jurídica es tan difícil, que nuestros clientes en vez de cumplir la Ley, solicitan que busquemos la forma de evadirla.
- j) Los empresarios piden que la capacitación realice cambios radicales como sería, elevar las ventas, disminuir el desperdicio, etc., sabemos que la capacitación por si sola no hace cambios mágicos de aptitudes, mejora de conocimiento o adquisición y aplicación efectiva de los conocimientos, ya que ésta tiene que ir acompañada de otro programa motivacional que le de respaldo.
- k) Las empresas en particular las pequeñas y medianas, tienen déficit en su mayoría de una infraestructura técnico-administrativa, pues como carecen de manuales de organización, políticas y procedimientos, análisis y descripción de puestos de trabajo, metodología adecuada para el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, estando las de producción y ventas, índices de personal, y si cuentan con esos cursos, éstos se encuentran obsoletos y no responden a las necesidades actuales de la organización y por tanto la formulación del plan y de los programas de desarrollo de sus recursos humanos se complica.

- l) Los trabajadores de éstas empresas por lo menos el 50% carecen de los conocimientos elementales para comprenderlos contenidos de un curso específico de capacitación y adiestramiento, que le ayudarán a satisfacer sus necesidades de formación para desempeñarse en su puesto de trabajo, lo que obliga a que en lugar de impartir capacitación volvamos a proporcionarle la educación básica.

2.5 EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO FORMADOR DE HABILIDADES.

El área de capacitación en una empresa esta integrado por un gerente, coordinador, subcoordinador, etc. Actualmente existe una crisis de legitimidad por parte de los gerentes según lo manifiesta el autor Enrique Cabrero Mendoza "Los empresarios y grupos conservadores, solicitan... impulsar el crecimiento económico en los mercados competitivos". Esto se logrará solo con una buena administración.

"Administrar las organizaciones privadas y publicas y todas las instituciones colectivas en función de este carácter esencial del recurso humano, implica un cambio profundo en el razonamiento que es especialmente difícil para un mundo administrativo profundamente marcado por las tradiciones de control y reglamentación que estaban adaptadas a la sociedad industrial".¹⁰

La modernización de la administración se enfoca en los siguientes aspectos:¹¹

- a) Un primer nivel de análisis es la *eficiencia*.

Se comprende aquí la recomposición de insumo/producto, entendiendo dicha relación como la maximización de su diferencia, es decir, a insumos constantes obtener incremento en el producto o, a producto constante minimizar el insumo.

¹⁰ CABRERO MENDOZA, Enrique, Del Administración al Gerente Público, p. 36.

¹¹ CABRERO M., Ibidem, pp. 31-35.

b) Un segundo se orienta a la *eficacia*.

Aquí se considera a la modernización como un proceso que surge de la crisis en el logro de los objetivos. La administración se ha convertido en un aparato ineficaz, incapaz de alcanzar los objetivos y metas propuestas en los planes y proyectos.

c) Un tercer nivel de análisis se refiere a la *legitimidad*.

En este nivel se percibe a la modernización como un proceso necesario que reestablezca en dialogo como una solución de la crisis de legitimidad.

Estos son los prerequisites que debe contener el gerente para el logro de sus objetivos.

Del administrador al gerente. En la administración tradicional el administrador público adopta un perfil que se caracteriza por un apego a la norma (jurídica o técnica), centralización de su espacio de decisión, búsqueda de pertenencia al grupo que políticamente le da fuerza al interior del aparato. Desde esta perspectiva se refleja que el gerente solo cumple con su trabajo por llenar el espacio normativo y no por realmente cumplir con sus funciones legítimas, es decir, solo lo hace para darle cumplimiento legal a su trabajo y no con el fin fundamental del logro de sus objetivos.

Ahora bien el administrador educativo de igual manera tiene que lograr la auténtica legitimidad y cumplir con su objetivo, el cual es ser un profesional capaz de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura con base en el análisis de los enfoques administrativos. Para entender estos comenzare explicando el perfil del mismo.

Perfil del administrador educativo:

Al concluir sus estudios el administrador educativo podrá;

- Explicar el papel de las implicaciones de los procesos

administrativos en las instituciones educativas con base en el conocimiento de las disciplinas administrativas y del sistema educativo nacional.

- Analizar las políticas públicas, en la educación, legislación y organización.
- *Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos* que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para apoyar a la función educativa.
- Instrumentar estrategias de acción para proponer soluciones a los problemas de la administración educativa.
- Realizar estudios grupales e interdisciplinarios que conduzcan a la eficacia y eficiencia de los servicios educativos.

Campo laboral

El egresado podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones educativa encargadas de planear, organizar, dirigir y evaluar el servicio educativo *público y particular*.
- Instituciones de docencia del nivel superior y bachillerato, en áreas afines a las materias administrativas.
- Centros de apoyo para la actualización de personal técnico y docente en los avances del conocimiento administrativo.¹²

Con base en este perfil, el administrador educativo juega un papel fundamental en el desarrollo del proceso de capacitación como formador de habilidades, en cuanto al principio básico de realizar todas las tareas o aplicación de conocimientos, que requieren la participación del proceso *enseñanza-aprendizaje*, lo cual induce al principio *de hacer a través de otros*, ya que uno de los propósitos de su formación es la de prever, planear, organizar, controlar, dirigir y

¹² Folleto, perfil de ingreso a la Licenciatura en Administración Educativa.

evaluar los recursos humanos materiales y financieros, con los que se cuenta con el fin de lograr el mejor aprovechamiento y optimización de los mismos en materia educativa, efectuando y recibiendo una transmisión continua de conocimientos y habilidades.

Para mí la capacitación y el adiestramiento tienen relación directa con el Administrador Educativo ya que la definición de la capacitación abarca en parte significativa el perfil del mismo, es decir la capacitación, es un proceso sistematizado de enseñanza-aprendizaje que ayuda a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de las cuales se llevan a cabo los objetivos destinados a desarrollar las actividades del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.

Por esta razón es imprescindible que una persona realmente preparada para capacitar sea la adecuada para hacerlo y cubrir así esta área que muchas de las veces la cubren personas poco preparadas o que no tienen relación con este perfil.

CAPITULO III

3. LA CAPACITACIÓN EN BANAMEX

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL BANAMEX

Desde su creación y a lo largo de su existencia, Banamex es y ha sido, actor y testigo de la historia de México, durante tiempos de crisis y bonanza, desempeñando siempre un papel relevante, ayudando a construir e impulsar la vida económica y financiera del país.

Con el nacimiento del Banco Nacional de México en el año de 1884, se reglamentó la práctica bancaria en México.

En el periodo de 1884-1910 esta institución apoyó al gobierno mexicano en la reconversión de la deuda nacional, contribuyó a la construcción del sistema bancario del país emitiendo billete al portador y proporcionado servicio de tesorería al gobierno. También inició la cobertura nacional con la apertura de 57 sucursales y agencias directas en el interior del país.

Algunos de sus fines más importantes fueron:

Proporcionar financiamiento para importantes obras de infraestructura: agua potable, ferrocarriles, correos, telégrafos, ferroviarias e industrias.

Ayudó al rescate de las Casas de Moneda de la Ciudad de México y las Casas de Moneda establecidas fuera de la capital.

Contribuyó a la solidificación del crédito público y saneamiento de las finanzas del país, y participó en el desarrollo de las actividades económicas de los particulares.

1910-1917 A pesar de las condiciones delicadas del país (revolución) Banamex pudo mantener el control de su activo y logro la recuperación de parte de su cartera.

1921 Participa activamente en la reorganización financiera nacional dentro del nuevo marco legal instruido por el Estado.

1925 Banamex contribuyó al análisis del entorno social y económico de la del *Examen de Condiciones Bancarias e Institucionales*, antecedente de la actual revista mensual *Examen de la Situación Económica de México*.

1929 Banamex fue el primero en implantar el servicio de cuenta de ahorro en el país.

1949 Banamex puso en marcha el servicio de asesoría en comercio exterior de crédito para la exportación.

1951 Se creó el “Premio anual de Economía” para impulsar la investigación de los problemas económicos; mismos que siguen otorgándose en la actualidad.

1958 Banamex inició el servicio de Préstamos Personales.

1968 Banamex introdujo al mercado nacional la primera tarjeta de crédito.

1971 Banamex contribuyó a la cultura al fundar Fomento Cultural Banamex, A.C. Desde entonces a la fecha se realizan diversos eventos culturales y se busca preservar nuestro pasado y presente a través de la custodia y el cuidado de obras de arte y edificios todos estos considerados patrimonio artístico e histórico de la nación.

1972 Comenzó a dar servicio las 24 horas del día las primeras Cajas permanentes con operador.

1977 Se sentaron las bases de la Banca Múltiple al fusionarse cinco empresas:

- Seguros América Banamex
- Factoring Banamex
- Financiera de ventas Banamex
- Hipotecaria Banamex

- Banco Nacional de México.

1980 El Banco estableció en los Estados Unidos el California Commerce Bank.

1981 Se creó en premio de historia regional: "Anastasio G. Saravia".

1984 Se prestaron los servicios de El Banco en su Casa y Transferencias Electrónicas de Fondos.

1986 Se lanzó al mercado Cuenta Maestra Banamex, marcando nuevas pautas a la forma de hacer banca en México.

1987 Se ofreció un nuevo servicio: Fondo Integral Banamex, Sociedad de inversión de Renta Fija.

1988 Se empezó a operar Invermático Banamex (tarjeta de débito).

1991 Se conformó el grupo financiero Banamex-Accival, se crea el archivo histórico de Banamex mismo que orgullosamente, concentra, investiga y resguarda documentos y testimonio de la historia de Banamex y con ello, de la historia del país.

1992 Se lanzó al mercado el Sistema Horizonte Banamex para la operación del Sistema de Ahorro para el Retiro.

1993 Se lanzó la campaña de **Una Nueva Actitud Bancaria**, además de implementar el programa de *Tarjetahabiente Cumplido*.

1994 Se lanzó al mercado los productos dirigidos a los clientes más jóvenes del mercado:

- Cuenta Básica Banamex
- Mí Cuenta Banamex.

1995-1997 Inició operaciones Avantel, empresa conformada por el grupo Financiero Banamex-Accival y MCI Communications, Co. Para operar una red pública de telecomunicaciones.

Se lanza al mercado el programa “Banamex Premia”, para dar valor agregado al uso de las tarjetas de crédito de Banamex.

Ante la crisis que ocurre en el país, Banamex adopta las políticas nacionales para apoyar a los deudores.

Como resultado de las nuevas asociaciones del grupo financiero Banamex-Accival se logró atraer al país recursos superiores a 1,300 millones de dólares, generando a la par 3,000 empleos directos y más de 10,000 empleos en forma indirecta.

Inició operaciones AFORE BANAMEX para apoyar a implementar la nueva ley del IMMS y el nuevo sistema de pensiones, ofreciéndole a los trabajadores una mejor opción para cuando llegue el momento de jubilarse.

Banco Nacional de México busca apoyar a la recuperación del país con la base del capital y la posición financiera necesaria para apoyar el crecimiento de la economía nacional por conducto del apoyo a al aparato productivo y nacional y el financiamiento de nuevos proyectos de inversión como palanca importante en la consolidación de la recuperación.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BANAMEX

Enmarcado y regulado por las leyes que rigen el Sistema Financiero Mexicano, el grupo financiero Banamex-Accival abarca varias actividades bajo sus tres líneas de negocios:

BANAMEX-ACCIVAL



- ✓ Banca Comercial
- ✓ Banca de Inversión
- ✓ Grupo Financiero

El sistema financiero mexicano a su vez, es regulado en su operación por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de tres organismos que controlan sus actividades:

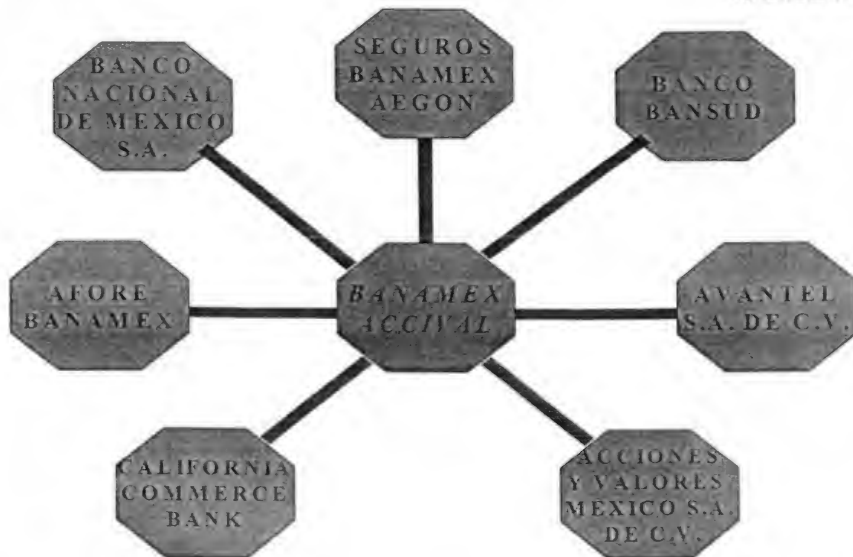
- ◆ **Comisión Nacional Bancaria y de valores**, que tiene a su cargo la vigilancia y auditoría y del mercado de valores y operaciones bursátiles así como las actividades de los agentes de bolsa.
- ◆ **Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR)**, que tiene a su cargo la regulación y expedición de disposiciones de carácter general y procedimientos de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, integrados por:
 - ⇒ Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES)
 - ⇒ Sociedades e Inversión Especializadas para los Fondos de Retiros (SIFORES).

- ♦ **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas**, que se encarga de la vigilancia y auditoría de las operaciones de las instituciones de seguros y fianzas.

Por su parte, el **Banco de México** (Banco Central Autónomo), que tiene como actividad principal la regulación y control de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país, así como de los flujos de tesorería de las instituciones de crédito.

El grupo Financiero Banamex – Accival es uno de los más importantes de América Latina y líder nacional en el manejo de instrumentos de renta variable, administrando un porcentaje significativo de los recursos de sociedades de inversión común. Dicho grupo se representa en el siguiente esquema:

Gráfica No.2



Banamex Es de las primeras instituciones en México que busca ofrecer los mejores productos y servicios del mercado bancario bajo la mira de la calidad y la eficiencia, ofreciendo la tecnología de punta para servir mejor.

Accival Siempre brindando un servicio integral a los inversionistas y emisores del mercado de valores.

Afore Banamex Su función es apoyar al Sistema de Pensiones, ofreciéndole a los trabajadores una mejor opción para cuando llegue el momento de jubilarse.

Avantel Es un producto de la alianza entre uno de los grupos más grande e innovadores de México, *Banamex-Accival* (Banacci), y *MCI World Com*, una de las empresas líderes en telecomunicaciones de Estados Unidos. Avantel está comprometido con el desarrollo del país y el estratégico sector de las telecomunicaciones.

Seguros Banamex Aegon Se consolida como una empresa que busca especializarse en productos de vida pensiones y salud para satisfacer las demandas de los nuevos mercados.

California Commerce Bank y Bansud Bancos a través de los cuales se realizan diversas operaciones bancarias y financieras al extranjero.

A continuación mostraré el organigrama general de Banamex, para así, poder observar como esta conformado y a través de esté delimitar el área que nos interesa investigar, que es el Departamento de Capacitación en el área de Cobranza Banamex.

Gráfica No.3



En este organigrama se muestra la Dirección General de Banamex en

la que nos ubicamos en la Dirección Adjunta de Crédito al Consumo y Banca Electrónica.

Gráfica No.4
Estructura
Dirección General Adjunta



Aquí se muestra la estructura de la Dirección Adjunta de Crédito al Consumo y Banca Electrónica, en este organigrama nos ubicamos en la Dirección de Administración del riesgo.

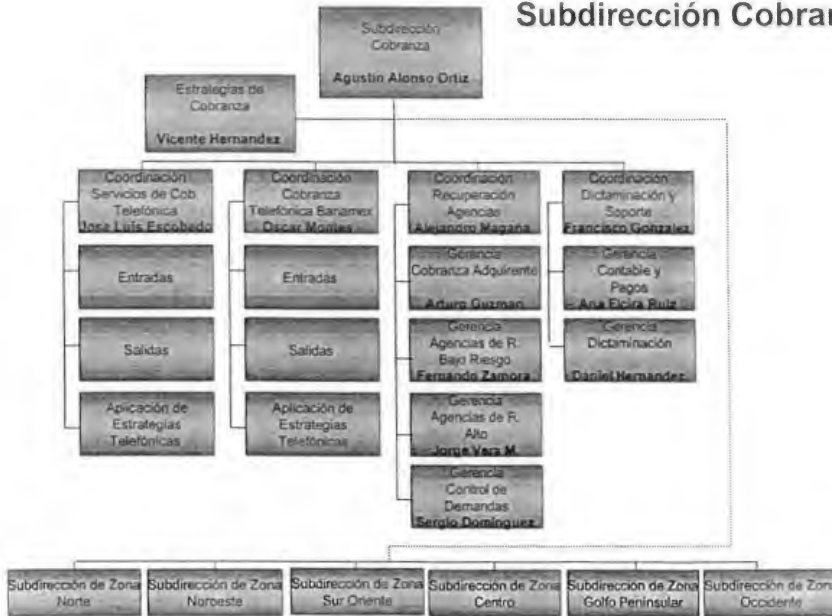
Gráfica No.5
Estructura
Dirección Administración del Riesgo



En la Dirección de Administración del Riesgo nos ubicaremos en la Subdirección de Cobranza.

Gráfica No.6

Estructura Subdirección Cobranza



Este organigrama muestra la Subdirección de cobranza en la que nos ubicamos en la Coordinación de Cobranza, en donde se encuentran los departamentos de Entradas, Salidas y el de capacitación conocido como Aplicación de Estrategias Telefónicas.

3.3 PASADO Y PRESENTE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE BANAMEX.

Antes de la crisis de 1994, la recuperación de la cartera vencida de Banamex se llevaba acabo por parte de una agencia externa llamada cobranza dinámica.

La crisis económica de 1994 aún impacta a la economía familiar, aun que se muestra cierta recuperación en la macroeconomía.

La Banca ha sido afectada directamente, principalmente en el nivel de endeudamiento de la gente, ya que no se puede responder a sus compromisos del crédito (hipotecarios ni de consumo), en el caso de la Tarjeta de Crédito se ha llegado a utilizar como un medio de vida.

Como resultado de esta crisis se tiene un incremento de la Cartera Vencida de Tarjetas de Crédito bajo condiciones de poca liquidez y altas tasas de interés, presionando a los tarjetahabientes en su decisión sobre que pagar. Lo que provoca que la Cartera Vigente se oriente hacia la baja.

La Cobranza de Tarjetas Banamex se enfrenta a escenarios poco alentadores ya que los tarjetahabientes no tienen dinero y las deudas se incrementan a pasos agigantados por su morosidad.

Banamex comprende la situación económica que viven nuestros clientes y ha desarrollado diversos programas con atractivos planes de regularización que le han permitido aumentar su recuperación, como fue el ***Plan de Regularización Personalizada***.

Para ello se concentro la Cobranza Telefónica en dos puntos: Ciudad de México y Guadalajara. Dicha Centralización inicia su funcionalidad a partir del 15 de febrero de 1997 con la liberación de una **Nueva Plataforma de Cobranza: SICOB** (Sistema Integral de Cobranza), ya que se contará con las herramientas tecnológicas de apoyo para incrementar la productividad en la recuperación de la Cartera Vencida, permitiendo agilizar el manejo del portafolio para cada Ejecutivo Telefónico y los traspasos a otras instancias, como Agencias Externas, Localización etc.

Los objetivos de esta centralización son:

- ⇒ Mantener centralizado el portafolio.
- ⇒ Elevar lo índices de recuperación en la gestión telefónica.
- ⇒ Estandarizar los procesos de Cobranza Telefónica para que las nuevas estrategias sean más efectivas y productivas.
- ⇒ Disminuir costos de la función de cobranza.

⇒ Elevar el índice de contacto positivo (Hablar directamente con los tarjetahabientes Banamex) en la gestión telefónica a través de reutilizar los equipos de automarcaje predictivo.

Anteriormente a este sistema funcionaba el **SUC** (Sistema Unico de Cobranza, el cual permitía acceder información del Sistema de Tarjetas Banamex, para recuperar la Cartera Vencida.

El **SUC** permitía el acceso a la información para realizar las consultas necesarias para la recuperación de Cartera Vencida; sin facilitar el desarrollo de estrategias de Cobranza.

Mientras que con el surgimiento de la **Nueva Plataforma Operativa**, el **SICOB** es toda una plataforma informática que cambia el concepto de operación de Cobranza, ya que además de los procesos anteriores, ahora nos permite tener cifras de control “**para la toma de decisiones**”, contar con una visión más completa sobre el comportamiento, hábitos de consumo, frecuencia en atraso de pagos, gestiones, etc. De nuestra Cartera Vencida de Clientes, así como la preparación para incorporarnos a las plataformas tecnológicas utilizadas en la banca internacional.

Así mismo el Departamento de Capacitación debe renovar todos su programas para adecuar y actualizar a los empleados ante esta nueva plataforma operativa, es aquí donde podemos decir que surge el **Nuevo Departamento de Capacitación** en el área de Cobranza Telefónica.

Actualmente la recuperación de cartera vencida se encuentra en un complejo llamado **callcenter** en el cual tanto la infraestructura como la tecnología son más avanzadas, pero de esto hablaremos más a fondo el punto número 4.1 del capítulo cuarto.

3.4 BASE LEGAL O REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO EN BANAMEX

El reglamento Interior de Trabajo es un conjunto de disposiciones que regula el desarrollo de las relaciones de trabajo entre la institución y sus empleados, está destinado tanto a los jefes como a todo el

personal y es obligatorio para el personal sindicalizado y no sindicalizado.

La finalidad del reglamento es hacer prevalecer un clima de armonía en las relaciones laborales, entendidas estas entre compañeros, jefes y subordinados, para lo cual es necesario que tanto los empleados como los representantes de la institución conozcan y asuman las obligaciones recíprocas que faciliten la convivencia.

El propósito de la del Reglamento Interior de Trabajo en Banamex es contribuir a fortalecer las relaciones laborales de la institución con su personal, con sujeción, al marco normativo y políticas institucionales, de tal manera que se conozca con claridad las normas que los rigen, con lo cual se propicie el desarrollo y se mantenga el clima laboral con el más alto grado de calidad.

El conjunto de disposiciones que regulan el quehacer diario de la institución son la base para que el personal cumpla con eficiencia sus responsabilidades y atienda las expectativas de los clientes, por tal razón el conocimiento y la observancia de dichas disposiciones son indispensables para preservar los derechos del personal, así como para asegurar el cumplimiento de las obligaciones, propiciando el ambiente que favorezca el desarrollo de las relaciones laborales.

El Reglamento Interior de Trabajo cobra un significado más allá de un conjunto de disposiciones y condiciones disciplinarias para convertirse en un documento que establece relaciones entre la institución y su personal.

Se encuentra entre otras disposiciones los derechos y obligaciones de las partes, la jornada de trabajo, los días de descanso, vacaciones y permisos, los días y lugares de pago, las normas de seguridad e higiene en el trabajo, así como todas aquéllas que contribuyen al desarrollo armonioso de la relación de trabajo y cuyo cumplimiento debe traducirse en un sano clima laboral, que propicien un trabajo agradable, productivo y de buena calidad.

El reglamento interior de trabajo que regirá las relaciones laborales entre Banco Nacional de México, S.A. y sus Empleados, es formulado

con la intervención del Sindicato Nacional de Trabajadores del Banco Nacional de México.

Los puntos principales que lo componen son:

⇒ Definiciones.

⇒ Disposiciones Generales.

⇒ Derechos y Obligaciones del Banco y de los Empleados.

⇒ Jornada de Trabajo, días de descanso, vacaciones y permisos.

⇒ Seguridad e Higiene en el Trabajo.

⇒ Sanciones.

⇒ Suspensión, Rescisión y Terminación de las relaciones de Trabajo.

⇒ Disposiciones Diversas.

CAPITULO IV

4. PROPUESTA PARA OPTIMIZAR EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, UTILIZANDO LA *TEORIA Y LA PRACTICA* COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE. ESTUDIO DE CASO: EL BANCO NACIONAL DE MEXICO S.A., EN LA DIRECCION DE ADMINISTRACION DEL RIESGO.

4.1 FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN EN LA ACTUALIDAD.

Actualmente Banamex obtuvo la certificación ISO 9002, la cual se otorga a empresas que cubran la calidad requerida a nivel mundial, en un suplemento del diario reforma nos dice:

Evoluciona Banamex en su compromiso de servicio.

Banamex obtuvo la certificación ISO 9002 en las funciones de Dictaminación, Prevención de Fraudes y Cobranza Telefónica de Tarjetas y Avantel, de la Dirección de Administración de Riesgo.

La certificación de calidad ISO 9002 es una distinción que se otorga a aquellas compañías que garantizan procesos de clase mundial. “Banamex la obtuvo gracias a un intenso trabajo que permitió lograr, en un corto plazo, altos índices de productividad y eficiencia operativa manteniendo a su vez una mejora continua y palpable en atención a clientes”, expresaron los directivos de Banamex.

Al hacer entrega del certificado, Eduardo Gómez Camargo, Director General de *BUREAU VERITAS MEXICO* destacó el papel de Banamex como banco pionero, así como su liderazgo en América Latina por su reciente certificación.¹³

Esta certificación constituye el punto de partida de esfuerzos similares para mejorar procesos claves por su impacto sobre nuestro servicio.

Dentro de la certificación de calidad, se cuenta con manuales y procesos que describen paso por paso cada uno de los

¹³ Diario Reforma *Evoluciona Banamex en su compromiso de servicio*. Suplemento comercial, 28 enero del 2000.

procedimientos a seguir (dependiendo el área) para contar con la calidad necesaria para brindar una mejor atención a nuestros clientes, todos ellos sustentados en una política de calidad que es el eje central de nuestra calidad.

Dentro de estos procesos se encuentra descrito el procedimiento de capacitación para el área de Cobranza Telefónica de Tarjetas, en la que su objetivo principal es el de establecer los lineamientos para detectar necesidades de capacitación y como planear los cursos para corregir estas desviaciones.

4.1.1 ANALISIS DE LA SITUACION ORGANIZACIONAL.

A fin de asegurar la efectividad de las acciones de capacitación es recomendable realizar un análisis situacional de la empresa en nuestro caso en la Subdirección de Cobranza Telefónica de Tarjetas. Aquí vamos a ubicar la persona que se encarga de impartir y elaborar los cursos de capacitación el cual es conocido como facilitador de capacitación, quien es el encargado de identificar los principales aspectos como son:

- ⇒ Misión, filosofía y política que orienta su quehacer.
- ⇒ Objetivos y metas laborales de la subdirección que se trate conforme a los lineamientos que deben seguirse para la formación y entrenamiento del personal, con base en la estructura organizacional, área, departamento y puestos que lo integran.

También da apoyo general de capacitación, incluyendo la detección de necesidades, por medio del análisis y comparación del perfil de puestos y la descripción de puesto, y con los resultados que arroje dicha detección elaborar el programa de capacitación, es en esta elaboración donde se pretende vincular la teoría y la práctica.

El facilitador de capacitación debe tener en cuenta los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos de que dispone, además de ubicar los servicios que ofrecen en el mercado local y regional, tomando en cuenta los indicadores de productividad.

A su vez debe dar seguimiento a la aplicación del procedimiento de capacitación dando asesoría a los responsables de cada departamento para la implantación de los cursos, conforme al plan general, para dar solución a las necesidades detectadas.

4.1.2 CONSIDERACIONES GENERALES.

Las diferentes responsabilidades y funciones de puestos están descritas en los documentos correspondientes dentro del sistema de calidad, los perfiles y descripciones de puestos son elementos indispensables para la detección de necesidades, esta se realizara de acuerdo a como viene establecido en su procedimiento o en su defecto cuando se requiera en alguna de las subdirecciones del área.

Para detectar las necesidades de capacitación se consideran los siguientes criterios:

- a) Cuando se designe un nivel 1 = Bien, es decir, con una puntuación de 10 a 9, lo que significa que el personal no requiere capacitación en su actividad o función.
- b) El nivel de necesidad detectada como 2 = Regular, significa que la puntuación de 8 a 6 lo cual nos indica que las carencias se cubrirán mediante el programa de cursos o actividades que se determinen en la subdirección en cuestión.
- c) Cuando las necesidades detectadas en la Subdirección tengan un nivel 3 = Mal, es decir, con puntuación de 5 a 3 se programara un entrenamiento inmediato que cubra dicha necesidad de manera oportuna ya sea programando un curso o una actividad que supere la desviación.

El personal de nuevo ingreso recibe una inducción general al Banco, al área de Crédito al consumo y Banca Electrónica, así como a la subdirección a la que ingresa, una vez que ocupa el puesto recibe una inducción general en la que se da a conocer los procedimientos operativos, las guías o manuales correspondientes y un entrenamiento en el manejo de los sistemas que apoyan en el ejercicio de su función.

4.2 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Cuando los problemas son identificados en una organización se refieren al desempeño laboral de los trabajadores en cuanto a la inducción, formación, actualización y especialización de sus funciones, es conveniente investigar las causas que lo están generando.

La investigación debe abarcar a todos los trabajadores, puestos y áreas ocupacionales, área/sección donde se identifico el problema, a fin de obtener una visión integral de las limitaciones que impiden el cumplimiento cabal de las metas y los objetivos establecidos por el centro laboral.

Objetivos

- ⇒ Identificar la problemática de las empresas en relación a la formación de sus recursos humanos.
- ⇒ Definir los problemas identificados, si se localizan en los trabajadores o en la organización.
- ⇒ Identificar quienes y en que requieren capacitación.
- ⇒ Establecer el tipo de acción de capacitación a realizar.
- ⇒ Determinar prioridades de atención.
- ⇒ Identificar si las carencias o deficiencias pueden ser subsanadas con capacitación.

Es necesario tener identificados estos objetivos para detectar de manera ágil los posibles problemas y así definir los cursos de capacitación.

La investigación llega a establecer tres niveles en los cuales se va a realizar estos son:

1. Organizacional.- problemas, carencias o limitaciones que impiden el logro de los objetivos y políticas de la empresa en conjunto.

2. Ocupacional.- aspectos óptimos que debe cubrir el trabajador en el puesto de trabajo.
3. Individual.- deficiencias y limitaciones que impiden el desarrollo adecuado del trabajador en su puesto de trabajo.

Para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades, sugiero la siguiente metodología:

a) Situación ideal.-

- ⇒ Ocupación/puesto.
- ⇒ Determinar la situación adecuada, suficiente y óptima de los recursos humanos, financieros y materiales en cada puesto de trabajo.
- ⇒ Determinar niveles de eficiencia, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el puesto.

b) Situación real.-

- ⇒ Individuo
- ⇒ Identificar lo que es y lo que hace actualmente en el puesto de trabajo (descripción del puesto).
- ⇒ Determinar el desempeño real del trabajador (considerando los elementos del perfil del puesto).

c) Análisis comparativo.-

- ⇒ Confrontar la información de las dos situaciones para identificar diferencias.

⇒ Concentrar la información por cada trabajador.

⇒ Agrupar las necesidades de todos los trabajadores clasificados por puesto.

d) Determinación de estrategias.-

⇒ Jerarquizar las necesidades identificadas.

⇒ Definir contenidos de capacitación.

⇒ Determinar para cada evento sugerido como se trabajará: cursos, taller, seminario, platica.

⇒ Decidir los recursos humanos que serán los responsables de impartir los eventos.

e) Informe.-

⇒ Elaborar un informe, en el que:

- Se describe la situación investigada y la forma en que se realizo.
- Señala las necesidades detectadas.
- Determinar las acciones a seguir.

En la aplicación de la metodología, los datos a obtener deberán proporcionar:

1. Información necesaria para abordar los elaborar los elementos de capacitación que la empresa requiere.
2. Número exacto y características de los trabajadores que necesitan ser capacitados.
3. Jerarquización de los grupos a capacitar, tiempo disponible y

recursos técnicos, humanos, financieros y materiales necesarios para efectuarla capacitación.

A continuación describiré como se realizará la descripción del puesto y el perfil del puesto para posteriormente observar como se llevara a cabo su análisis.

4.2.1 Descripción del puesto

El falicitador de capacitación (capacitador) solicita que cada jefe de departamento elabore las descripciones del puesto de acuerdo con los formatos establecidos (formatos descripción del puesto).

La descripción del puesto considera:

- a) Objetivo principal del puesto.
- b) Descripción de las funciones o responsabilidades básicas (listar las más relevantes).
 - ⇒ Cada función debe considerar el “QUÉ, CÓMO Y PARA QUÉ” se hace.
 - ⇒ La descripción de las funciones deben hacerse de mayor a menor importancia.
- c) El tiempo aproximado que se le dedica a cada función en términos de porcentaje, es decir de tal forma que sumen 100%.

Conocer que es la empresa que es la empresa, porque y para que existe y sobre todo hacia donde se dirige posibilita una mejor toma de decisiones sobre las acciones que deberán ser emprendidas para la formación permanente de los recursos humanos con los niveles de calidad requeridos por el centro laboral.¹⁴

Determinar la problemática y las dificultades que enfrentan las áreas ocupacionales de la organización, las relaciones que existen entre

¹⁴ www.stps.gob.mx Modelo de Organización y Operación del Proceso Capacitador. Subsecretaría B, Dirección General de Capacitación y Productividad

ellas, las características de sus procesos, los recursos con que cuentan, entre otros, contribuirán a precisar las situaciones que hacen referencia al deficiente desempeño de los trabajadores en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de su puesto de trabajo y que por consecuencia pueden y deben ser resueltas con capacitación. (formato 1)

Lo anterior nos permite administrar adecuadamente el proceso de capacitación y encausar los esfuerzos hacia la resolución de las prioridades definidas

La capacitación permite

- **Preparar a trabajadores de reciente ingreso**
- **Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal**
- **Ofrecer desarrollo de personal a largo plazo**
- **Resolver problemas operativos**
- **Evitar riesgos laborales**

Es necesario tener una descripción detallada de cada puesto a fin de asegurar que el personal realice las actividades que están descritas.

4.2.2 Perfiles del puesto

El facilitador de capacitación solicita a cada jefe de la función, el perfil que el puesto requiere.

El jefe de cada puesto determina los aspectos esenciales en cuanto a características personales, profesionales o laborales que deben tener los puestos de acuerdo a su estructura de organización tiene bajo su responsabilidad.

Los datos que se deben obtener son:

- Fecha de elaboración
- Dirección a la que pertenece
- Subdirección
- Departamento
- Nombre del puesto
- Puesto que incluye este perfil (el perfil es factible que sea similar para diferentes puestos dentro de la subdirección o departamento).
- Edad (se considera un rango máximo y mínimo)
- Estado civil
- Sexo
- Estudios requeridos para el puesto
- Especificar el área de especialidad (si se requiere)
- Idiomas
- Aspectos requeridos para el desempeño del puesto
- Habilidades y actitudes requeridas para el puesto
- Observaciones

Todos estos datos debe tenerlos en su poder el facilitador de la capacitación para así implementar los cursos correspondientes a cada departamento.¹⁵ (Formato 2)

Una vez que el facilitador de capacitación tiene los datos del perfil de

¹⁵ www.stps.gob.mx idem.

puestos y la descripción del puesto, coordina con cada jefe directo de la función operativa la detección de necesidades de capacitación de personal.

El jefe directo de cada departamento o función realiza la detección de necesidades considerando:

- La descripción del puesto y perfil del puesto, comparando el perfil de la persona que lo ocupa y su nivel de experiencia y preparación para el desempeño del mismo.
- Considera las nuevas actividades y funciones que durante la operación se requieren realizar.
- Del análisis comparativo anterior se determinaran las necesidades de la persona que ocupa el puesto, con la finalidad de establecer un mecanismo que permita superar dicha necesidad.

Posteriormente se da seguimiento a los pasos que se describen a continuación:

a) Se anota en el formato los datos de la persona que ocupa el mismo puesto considerando lo siguiente;

⇒ Los números de nómina

⇒ Los nombres de los empleados

b) Para cada empleado se identifica su nivel de desempeño considerando sus propios conocimientos, la experiencia que ha tenido y sus habilidades y aptitudes.

c) En el recuadro que corresponda a cada trabajador, se identifica el nivel de necesidad del concepto a evaluar que se requiera considerando una escala de uno a diez conforme el nivel que le corresponda individualmente.

d) La escala se aplica conforme al siguiente criterio;

- ⇒ 1 o BIEN.- Equivale a una puntuación de 9 a 10, lo cual implica que cumple la función conforme a los requerimientos del puesto, no necesita entrenamiento en la actividad o habilidad.
 - ⇒ 2 o REGULAR.- Equivale a una puntuación de 8 a 6, lo cual implica que su nivel de desempeño es regular o término medio, es decir que requiere mejorar o superar alguna deficiencia.
 - ⇒ 3 o MAL.- Equivale a una puntuación de 5 a 3, lo cual implica que su nivel de desempeño no es suficiente para el buen funcionamiento de su puesto de trabajo, es decir, requiere preparación específica para superar la deficiencia.
- e) El formato de detección de necesidades de capacitación identifica el nivel de puntuación de los trabajadores, por puesto, grupo o departamento, el cual permite tener un concentrado de los requerimientos, mismos que sirven de base para determinar la capacitación del personal.
- f) El formato de detección de necesidades deberá ser aprobado por el coordinador de cada departamento y entregado al facilitador de capacitación para realizar un concentrado general de las necesidades por puesto.(Formato 3)

4.3 ESTABLECIMIENTO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La estructura de un plan de capacitación se elabora con base en los resultados obtenidos del diagnóstico de necesidades.

El plan es un documento que contiene el conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas. Asimismo, contiene los lineamientos y procedimientos para su ejecución.

Un plan de capacitación es útil porque:

- ⇒ Forma parte y se interrelaciona con las área de oportunidad en la empresa.
- ⇒ Su ejecución es flexible, adaptándose a las características y necesidades de la empresa.
- ⇒ Se estructura con base en las necesidades reales y específicas detectadas.
- ⇒ Contribuye al cumplimiento de los propósitos, políticas, objetivos u situaciones propias de la organización y de los mismos trabajadores.
- ⇒ Especifica el presupuesto y la inversiones que deberán destinarse a la capacitación.

De tal manera que su estructura comprende:

SELECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>A partir de:</p> <p>Los resultados del diagnostico de necesidades.</p> <p>La funcionalidad, importancia, suficiencia y actualidad de la información.</p> <p>El contexto laboral.</p>

ORGANIZACIÓN
<p>A partir de :</p> <p>La secuencia de los objetivos específicos y particulares.</p> <p>La complejidad de la información.</p>

Para elaborar el plan de capacitación, se debe considerar:

- Puestos de trabajo a ser atendidos.
- Número de trabajadores por puesto que serán capacitados.

- Período de tiempo en que tendrá vigencia.
- Eventos a desarrollar que incluyan: objetivo, contenidos, duración e instructor responsable.

Programas de capacitación

Una vez estructurado el plan de capacitación, la siguiente actividad, es la elaboración de los programas.

Definición.- Un programa es la descripción detallada del conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de las diferentes áreas, departamentos o secciones de la empresa.

Para asegurar una secuencia y organización del desarrollo del programa, es conveniente elaborarlo de acuerdo a las etapas siguientes:

I. Establecer objetivos

Los objetivos son la descripción de conductas que deben demostrar los capacitandos al término de su instrucción, en su redacción se especifican las destrezas, actitudes y los conocimientos observables medibles que deberán adquirir.

Los objetivos se clasifican en tres tipos:

- a) General.- Es el enunciado que expresa de manera global lo que el participante deberá demostrar al término del proceso institucional.
- b) Particular.- Es el enunciado que describe los alcances que deberán cubrirse como resultado del estudio de un tema, se derivan de los objetivos generales y a su vez, engloban los objetivos específicos.
- c) Específicos.- Es el enunciado que expresa lo que el participante mostrara al término de cada actividad.

Los objetivos cumplen las siguientes funciones:

- ⇒ Comunican a los participantes e instructores la intención del programa.
- ⇒ Enfoca a la atención de los participantes al enunciar lo que se espera de ellos y el dominio que deben alcanzar.
- ⇒ Determinan los términos en que se evalúa su cumplimiento.
- ⇒ Si los objetivos no son claramente definidos, se carece de una base sólida para seleccionar o preparar materiales didácticos, el contenido temático o las técnicas de instrucción.
- ⇒ Estimula y enfoca la atención de los participantes haciéndoles comprender lo que se espera de ellos.
- ⇒ Se puede evaluar el éxito de la enseñanza con el establecimiento de objetivos que deberán estar firmemente fijados en las metas del instructor y el participante.

II. Estructura del contenido

El contenido del programa institucional se estructura con el conjunto de conocimientos, habilidades y/o actitudes que el participante debe adquirir, dominar y aplicar, resultado de su formación. Existen dos aspectos importantes para la reestructuración del contenido: la selección y la organización.

Los aspectos a considerar en la selección de contenidos son:

- ⇒ El nivel de participantes, en la función de que los contenidos pueden ir dirigidos a distintas categorías.
- ⇒ La claridad y grado de oportunidad, a fin de que contenga todos los elementos e ideas indispensables para su comprensión.
- ⇒ La funcionalidad, es decir, que el contenido sea útil y práctico para el participante.

- ⇒ La actualidad, esto es que sea valido para el contexto donde el trabajador desarrolle o aplique el contenido.
- ⇒ Información primaria. *Recabar información a partir de los resultados arrojados por el diagnostico de necesidades.*
- ⇒ Dividir en temas, capítulos o en unidades menores la sistematización del contenido. Cada parte incluye su sistematización, objetivos particulares y específicos que corresponden a un nivel de aprendizaje a lograr.
- ⇒ Investigación de contenidos. Este paso se lleva acabo por medio de pequeñas investigaciones que se realizan a personas especializadas respecto al contenido que se desea abordar, además se deberá revisar bibliografía especifica para mayor información.

En relación a la organización, esta deberá reflejar la estructura interna del programa de capacitación, el orden puede ser de lo particular a lo general o por grado de importancia, interés, etc.

Dado que la organización pretende eliminar divagaciones, se propone concretizar y especificar el conocimiento que se desea aprender, esto es sistematizar, delimitar los contenidos con el fin de no saturar el logro del objetivo general del programa.

III. Actividades de instrucción

Las actividades de un programa se basan en técnicas de instrucción y grupales, las cuales facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje.

Las técnicas se eligen a partir de:

- ⇒ Objetivos de aprendizaje
- ⇒ Características del grupo
- ⇒ Dominio que el instructor tenga de la técnica a seleccionar

⇒ Disponibilidad física y material (para complementar la teoría con la práctica).

IV. Técnicas de instrucción

Son métodos y procedimientos de que se vale el instructor para hacer más efectivo el proceso de instrucción-aprendizaje.

Las técnicas son básicamente tres:

1. **Técnica interrogativa.**- se caracteriza por la utilización por preguntas y respuestas para adquirir información y opiniones de lo aprendido. Con ello se pretende fomentar el pensamiento creativo, un proceso de comunicación abierto y propiciar la participación.
2. **Técnica expositiva:** se caracteriza por presentar la información en forma oral y en un minuto de tiempo según el tema, después se desarrolla detalladamente y se finaliza con una conclusión.
3. **Técnica demostrativa:** *consiste en demostrar de forma teórica y práctica el manejo de los instrumentos o aparato técnico. Su propósito es complementar, aclarar y precisar una exposición con base en la comprobación.*¹⁶

Normalmente estas técnicas no se emplean de manera aislada ya que la misma dinámica grupal requiere de la combinación de ella para obtener los resultados esperados.

Cuadro Comparativo

Técnica	Características	Ventajas
Interrogativa	Preguntas	Sondeo Propicia la participación Retroalimenta
Expositiva	Forma oral	Transmite conocimientos y experiencias en un mínimo de tiempo.

¹⁶ www.stps.gob.mx Elaboración de Programas de Capacitación. Subsecretaría B Dirección General de Capacitación y Productividad.

Demostrativa	Comprobación	Permite la participación
	teórica	Complementa
	y/o	Aclara
	práctica	Precisa
		Constata

Técnicas grupales

Se utilizan para lograr el cumplimiento de los objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje. Estas técnicas presentan instrumentos valiosos para el instructor ya que facilitan:

- ⇒ La comunicación entre los miembros del grupo.
- ⇒ La participación crítica y reflexiva a partir de la discusión y análisis.
- ⇒ Un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar un objetivo común.
- ⇒ La práctica necesaria para facilitar el trabajo.

Es conveniente anotar que para seleccionar alguna técnica ya sea grupal o de instrucción, debe considerar los siguientes puntos:

- Objetivos de la instrucción.
- Características del grupo.
- El dominio que tenga el instructor para su utilización de la técnica a seleccionar.
- La disponibilidad física y material.

V. Selección de recursos didácticos.

Definición.- los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y materiales que apoyan y facilitan el proceso de instrucción-aprendizaje. Y forma parte complementaria de los programas de capacitación.

El uso de los recursos didácticos no solo obedece a razones de tipo circunstancial, como pudiera ser la necesidad de variar el ritmo de la sesión a través de la introducción de un factor novedoso; sino que tiene por base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano.

Existen diferentes tipos de recursos didácticos, como son:

- Pizarrón
- Rotafolio
- Transparencias y diapositivas
- Acetatos
- Maquinaria y equipo

El recurso didáctico que recomiendo indispensable es maquinaria y equipo, el cual nos proporciona:

Usos;

- Para ilustrar
- Para demostrar

Ventajas;

- Se muestra al capacitando cual es el material con el que se enfrentará.
- *Se verifica inmediatamente la información teórica con la práctica.*
- Estimula la creatividad.

Reglas para su empleo;

- Utilice el equipo de seguridad e higiene necesario durante la instrucción.
- Encontrarse en condiciones de operación.
- Seguir en cada paso al capacitando.

VI. Evaluación.

Es un proceso que permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que ha logrado el capacitando como resultado de los eventos.

Tanto el plan como los programas de capacitación deberán asegurar:

- ⇒ el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.
- ⇒ El procedimiento metodológico que administre las acciones de capacitación.
- ⇒ La formación integral de los recursos humanos.
- ⇒ El mecanismo que oriente las actividades subsecuentes a ser realizadas en el proceso capacitador.

4.3.1 Plan de capacitación.

El facilitador de capacitación de capacitación es el encargado de concentrar las necesidades de capacitación por el departamento, **elabora una propuesta del plan de capacitación** en coordinación con el consultor de calidad, este a su vez va a elaborar conforme a el formato de detección de necesidades, procesa y analiza la información, consolida los resultados del diagnóstico e identifica las brechas entre los requerimientos del puesto y los objetivos a cubrir.

-
- Este tipo de capacitación es recomendable para empresas que optimicen el logro de sus objetivos con la utilización de maquinaria y equipo, ya que en empresas de manufactura o empresas de gran maquinaria, esta sería difícil guardar en las aulas y el costo de su mantenimiento y empleo son muy elevados.

Identifica satisfactores para la capacitación y presenta los resultados a los responsables de cada departamento.

El jefe directo establece prioridades de capacitación, validando la propuesta de **implementación del plan**, determina quien asistirá a los cursos, estableciendo un programa de fechas y asistentes conforme a la propuesta. (Formato 4)

4.3.2 Capacitación para el personal de nuevo ingreso.

El facilitador de capacitación coordina con el jefe inmediato la inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso.

El personal de nuevo ingreso recibe una inducción general al Banco, al área de crédito al consumo y banca electrónica, así como a la Subdirección a la que ingresa, una vez que ocupa el puesto recibe la inducción general en la que se da a conocer los procedimientos operativos, las guías o manuales correspondientes y un entrenamiento en el manejo de los sistemas que apoyan al ejercicio de su función. (Formato 5)

4.4 OPERACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

Una vez elaborados los programas, el siguiente paso es elegir las opciones y modalidades que más se ajusten a los requerimientos de los programas previstos, al tipo y número de trabajadores a los que se dirijan, a los objetivos que se desean alcanzar y al tiempo que se tenga considerado para su desarrollo.

OPCIONES

GRUPAL	INDIVIDUALIZADA
Actividad en la que se reúne un grupo.	Se dirige a una sola persona con el propósito de proporcionar un conocimiento específico, con cierta

La organización del trabajo	flexibilidad de horario y espacio físico.
permite la participación activa de los integrantes para el logro de un objetivo común.	Para desarrollarla es necesario elaborar textos Programados como material de apoyo por medio de los cuales los capacitandos comprueban su grado de avance.

A DISTANCIA

Autoadministrable. Ofrece la orientación autodidacta al trabajo y por lo

tanto la oportunidad de superación técnico - profesional sin la restricción de un horario fijo, tiempo determinado y presencia del instructor.

CURSO

- ⇒ Se orienta al desarrollo de conocimientos, habilidades o actitudes.
- ⇒ Se combina **teoría y práctica**.
- ⇒ Su duración es variable aunque el tiempo mínimo considerado es de 20 horas.

TALLER

- ⇒ Evento netamente *práctico*.
- ⇒ Permite aplicar conocimientos **teóricos** en forma inmediata.
- ⇒ Facilita el desarrollo de habilidades y actitudes.

⇒ La duración es corta, comprende un programa promedio de 12 horas.

SEMINARIO

⇒ Tiene como propósito la investigación o estudio de temas o materias específicas.

⇒ Se realiza a través de la organización de grupos en los que se debe generar las discusión y el análisis.

⇒ La duración es variable.

CONFERENCIA

⇒ Su objetivo es proporcionar información y datos actualizados sobre temas o tópicos.

⇒ La realización requiere de expertos que centralicen la actividad.

⇒ La duración puede ser variable.

PLATICA

⇒ Es una charla informal en la que se intercambia información sobre situaciones específicas.

⇒ Posibilita mayor apertura por parte de los capacitandos.

⇒ Es rápida de efectuar.

⇒ No requiere de un tiempo ni espacio determinado.

Seleccionadas las opciones y modalidades de capacitación, el siguiente aspecto a considerar en esta etapa del proceso son las fases que garantizan la realización de los eventos.

1.programación. Se refiere a la organización existente para el

desarrollo de los eventos; en ella se deben considerar los siguientes aspectos:

De los participantes

- ⇒ Número, edad, escolaridad.
- ⇒ Puestos que desempeñan y horarios de trabajo.
- ⇒ Nombre del curso, taller, conferencia o seminario.
- ⇒ Nombre del instructor.

Del evento

- ⇒ Objetivos.
- ⇒ Fecha de realización y horario.
- ⇒ Material.
- ⇒ Constancia de participación.

Del ambiente

- ⇒ Selección del aulas.
- ⇒ Condiciones materiales e higiénicas de las mismas.
- ⇒ Tamaño, visibilidad, acústica y ventilación.
- ⇒ Servicios complementarios.

2. Ejecución. Es propiamente la realización de los eventos considerados en el plan de capacitación. Se deben considerar:

- ⇒ Intervención y desempeño de los instructores
- ⇒ Participación activa de los capacitandos.

⇒ Ratificación de las personas que fungirán como coordinadores del evento.

⇒ Registro de participantes y asistencia.

⇒ Constancias.

⇒ Instalaciones adecuadas.

⇒ Elaboración de informes.

3. **Evaluación.** Se encuentra relacionada con los objetivos que se desean alcanzar al término de cada uno de los eventos, los aspectos que involucra son:

⇒ Desempeño de los participantes. Para determinar los cambios de conocimientos actitudes y/o habilidades.

⇒ Desempeño de (los) agente (s) capacitador (es).

- Grado de motivación hacia el curso logrado por el instructor.
- Grado de actualización de los temas tratados.
- Grado de profundidad de los temas.
- Dominio del contenido.
- Calidad de la exposición.
- Aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- Utilidad del material didáctico.
- Aplicación de técnicas grupales.

⇒ Coordinación del evento. Esta evaluación debe efectuarla el coordinador al finalizar cada uno de los eventos, se refiere:

- A la organización que existió.
- Tiempos de ejecución.
- Aprovechamiento de los recursos utilizados.
- Imprevistos.
- Acciones correctivas.
- Soluciones tomadas.

Lo anterior determina la efectividad de los eventos y permite identificar los beneficios que ha obtenido la empresa y sus trabajadores en función de la capacitación proporcionada.

4.5 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Al concluir la aplicación de los programas es imprescindible llevar un control que permita verificar los logros alcanzados con base en lo planeado.

Su propósito es:

Determinar el progreso del proceso capacitador, descubrir las desviaciones e indicar las acciones correctivas necesarias.

La evaluación

Es un proceso sistemático que consiste en la obtención descripción y suministro de información para analizar el cumplimiento de objetivos, juzgar posibilidades y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que interviene en el proceso capacitador.

Implica

- ⇒ Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- ⇒ Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- ⇒ Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- ⇒ Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- ⇒ Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- ⇒ Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- ⇒ Contribuir al logro de los objetivos y metas específicas del centro laboral.
- ⇒ Conocer la efectividad de la capacitación.
- ⇒ Proponer nuevas actividades de capacitación en sus facetas de planeación, organización y de la misma evaluación.

Importancia

- ⇒ Coadyuvar al constante desarrollo de las actividades de capacitación desarrolladas en las organizaciones.
- ⇒ Contribuir al mejoramiento del proceso capacitador en sus diferentes etapas, con el propósito de realizar las modificaciones necesarias.

La evaluación se dirige a:

- ⇒ Rendimiento individual.
- ⇒ Eficiencia en cada una de sus funciones y tareas.

⇒ Índices de productividad por grupos o áreas de trabajo.

Para facilitar la evaluación de las acciones es conveniente que estas se realicen en tres momentos:

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA

Se aplica al inicio del proceso

capacitador.

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Se realiza durante el desarrollo del proceso

capacitador.

EVALUACIÓN SUMARIA

Se lleva a cabo al finalizar el

Proceso.

4.5.1 Evaluación en el departamento de cobranza Banamex.

La aplicación en nuestro estudio de caso es mediante el procedimiento de evaluación del personal, el cual a continuación describo:

Objetivo.- Establecer los lineamientos para la evaluación del personal el cual desempeña funciones que requieren habilidades específicas asignadas en el Sistema de Calidad de la Dirección de Administración del Riesgo.

Alcance.- Personal de la Dirección de Administración del Riesgo de la Subdirecciones de Dictaminación, Prevención de Fraudes y Cobranza. El Coordinador de cada área define y coordina junto con el facilitador de capacitación, la elaboración de los criterios de **evaluación** del personal que esta bajo su responsabilidad en función a:

⇒ Educación

⇒ Experiencia o

⇒ Capacitación

Los criterios de evaluación se establecen dependiendo del nivel de complejidad de la función o actividad, así como de las necesidades de cada área.

⇒ En el caso de la *Educación* se considera el nivel mínimo de la escolaridad requerido para desempeñar el puesto.

⇒ En el caso de la *Experiencia* se determina el tiempo que una persona debe tener para considerar cumplido el requisito de calificación.

⇒ Para el caso de la capacitación se establece los conocimientos requeridos para el puesto, mismos que se considera se pueden adquirir por medio de entretenimiento directo en la función o bien de cursos específicos.

El Facilitador de capacitación recibe del Coordinador los Criterios de Evaluación para su control y resguardo.

La asignación o lista de personal calificado o apto para el trabajo describe los siguiente datos:

⇒ **Fecha de elaboración.**

⇒ **Dirección de Administración del Riesgo.**

⇒ **Nombre de la subdirección.**

⇒ **Puestos:** especificar los nombres de los puestos considerados como "calificados".

⇒ **Criterios de calificación:**

- **Educación:** Grado de escolaridad mínima requerida para el puesto.
- **Capacitación:** Los conocimientos técnicos y generales que se requiere para desempeñar la función.
- **Experiencia:** Tiempo que requiere una persona en el puesto.

Una vez completa la lista del personal calificado, entrega el formato al facilitador de capacitación.

El Facilitador de capacitación concentra y controla las listas del personal calificado, así como los registros de calificación de su subdirección.

El jefe inmediato coordina al personal de nuevo ingreso para que reciba un entrenamiento en el que se considera:

- Una inducción general al puesto.
- Capacitación en los procedimientos generales que describen la función operativa a realizar.
- Si es aplicable a los sistemas de soporte a la operación.
- Así como los cursos inherentes a la función. (Formato 6)

4.5.2 Seguimiento.

Todo proceso evaluador debe considerar la necesidad de realizar un seguimiento a fin de conocer los resultados de las acciones y su reparación en el desempeño de los egresados del proceso.

Los aspectos a analizar a través del seguimiento son:

- Recursos humanos formados.

- Recursos materiales invertidos.
- Recursos financieros destinados.
- Beneficios obtenidos.

La información que se obtiene se transforma en materia prima para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación

Resultados de seguimiento

- Al analizar el desempeño profesional y el desarrollo social de los trabajadores capacitados.
- Comparar el desempeño de los trabajadores capacitados con el personal que no ha sido capacitado.
- Identificar las necesidades no satisfechas. Establecer condiciones actuales y deseadas.
- Determinar nuevos objetivos y metas.
- Orientar la planeación de las acciones para su mejor operación.
- Aprovechar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas del proceso capacitador para valorar la idoneidad de las entidades responsables del programa.

Costos

- Sueldos y/u honorarios de los instructores.
- Horas-hombre invertidas en capacitación.
- Renta de equipo e instalaciones.
- Transporte y viáticos.
- Horas-hombre invertidas en la planeación

- Honorarios de consultores.
- Material didáctico empleado.

Beneficios

- Mejora en la calidad del producto o servicio.
- Mejora en la organización de la empresa o institución.
- Mejora en las relaciones laborales.
- Decremento de riesgos y accidentes de trabajo.
- Reducción de desperdicios

CONCLUSIONES

Considero indispensable tener en todas las organizaciones o empresas, una capacitación complementaria, es decir, que conjunte la teorías con la práctica, uno de los métodos mas efectivos en la **técnica demostrativa** en la cual permite la participación, complementa, aclara, precisa y constata la información teórica con la práctica laborar, consiste en demostrar el manejo de los instrumentos o aparatos técnicos, con base en la comprobación.

Cabe mencionar que también existen dos técnicas además de ésta, la *técnica interrogativa* que se basa en preguntas y tiene como aportaciones principales, el sondeo, la retroalimentación y que propicia la participación., por otro lado, tenemos a la *técnica expositiva* que es la más comúnmente desarrollada en las organizaciones, esta se desarrolla en forma oral y permite transmitir conocimientos y experiencias en un mínimo de tiempo.

En condiciones normales, estas técnicas no son aplicadas de manera aislada ya que la misma dinámica del grupo requiere la combinación de ellas para obtener los resultados esperados.

Estas técnicas se utilizan para lograr el cumplimiento de los objetivos grupales establecidos en el proceso de aprendizaje, además de presentar instrumentos valiosos para el instructor, ya que facilitan la comunicación entre el grupo, la participación crítica y reflexiva, un ambiente de informalidad y compañerismo y la práctica necesaria para facilitar el trabajo.

Debemos resaltar también que para el logro de los objetivos se deben tener en cuenta las características del grupo y el dominio que tenga el capacitador para el manejo de las técnicas seleccionadas, además claro de la disponibilidad física y material con que cuenta, aquí es importante destacar la selección de recursos didácticos que empleara el instructor, ya que los recursos didácticos son el conjunto de aparatos y material que apoyan y facilitan el proceso de instrucción aprendizaje y su uso tiene como base uno de los más importantes principios que explican el conocimiento humano. Existen diversos tipos de recursos didácticos, pero con base en nuestro estudio de caso se destaca la maquinaria y el equipo, ya que con los que nos van a

permitir verificar de forma inmediata la información teórica con la práctica.

Cuando se elabora un programa de capacitación se debe tomar en cuenta que debe adaptarse al plan general de capacitación y a los objetivos de la organización.

Como podemos ver la capacitación es un proceso sistematizado de enseñanza-aprendizaje que ayuda a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales le dan cumplimiento a los proyectos de la organización. El papel del Administrador Educativo en este caso es el de desarrollar un proceso de capacitación que optimice los recursos de la empresa, ya que dentro de su formación uno de sus papeles principales es el de prever, planear, organizar, controlar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la organización.

Durante la elaboración del programa de capacitación se deben tomar en cuenta los elementos que lo conforman, en cuanto a que los objetivos sean claros para lograr las actividades que se deban realizar y así determinar en que consistirá la evaluación. Esto quiere decir que para que el programa de capacitación cumpla con su función primordial, la cual es planear y organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y con ello que se cubran las necesidades de capacitación detectadas en el diagnóstico, apoyándose en las técnicas grupales como la que contempla a la **teoría y la práctica**.

Debemos también considerar que finalmente la realización efectiva y eficiente de las tareas ocupacionales que requiere el banco para lograr resultados y para lograrlo el capacitador se apoyara en sus conocimientos, habilidades, destrezas, cualidades, es decir, en su potencial integral para lograr alcanzar los satisfactores derivados de sus metas.

Recordemos que es de popular conocimiento, que el personal interno y externo de la Banca fracasa continuamente en su labor debido a que acrecenta las resistencias del deudor, por desempeñar su labor con demasiada cotidianidad, lo cual merma la calidad y la recuperación de cartera vencida, razón por la cual debemos encontrar la forma de

impulsar y motivar al personal por medio de la capacitación para que logre avances sustanciales no solo para la empresa sino hacia sí mismos.

Por ultimo mencionaré que este modelo es solamente una propuesta metodológica flexible y adaptable a las circunstancias y características particulares de las unidades productivas o de servicio.

FUENTES DE INFORMACION

➤ BIBLIOGRAFICAS

1. AGUILAR CUEVA, Magdalena. Derecho de enseñanza-aprendizaje. Manual de capacitación, México 1993, Colecciones Manuales.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México 1981, TRILLAS.
3. ARIAS GALICIA, Fernando. Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, México 1990, TRILLAS.
4. BARONA IBARRA, Luis. TESINA. El administrador educativo como instructor, S.E.P., Universidad Pedagógica Nacional.
5. BANCO INTERNACIONAL DE DESARROLLO. Administración de empresas públicas, México 1985, LIMUSA.
6. BERLO K., David. El proceso de la comunicación, Introducción a la teoría y la práctica, Buenos Aires 1990, Ed. ATENEO.
7. BLAUG, Mark. La educación y la problemática en los países en desarrollo, Suiza 1974, OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO.
8. CABRERO MENDOZA, Enrique. Del Administrador al Gerente Público, México 1990, CIDE COEDICION PORRUA.
9. CALDERON CORDOVA, Hugo. Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, México 1985, LIMUSA.
10. CONCAMIN . Productividad y educación, Fundamentos para la competitividad industrial, México 1993.
11. CRAIG, Roberto L. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal, México 1982, DIANA.

12. CROZIER, Michael. El crecimiento del aparato administrativo en el mundo de la complejidad, México 1989, INAP.
13. DEL BUEN L., Nestor. Derecho del trabajador, México 1990, PORRUA.
14. DE PIÑA, Rafael, Diccionario de derecho, México 1996, PORRUA.
15. DICCIONARIO DE LA POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA. Colegio de Licenciados en ciencias políticas y administración pública. VOL. I, México 1992
16. DICCIONARIO ENCICLOPEDICO SALVAT. México 1990, PORRUA.
17. GALEANO, Jorge. La planeación a su alcance, Colombia 1989, NORMA
18. GUTIERREZ SAEN, Raúl. Introducción a la didáctica, México 1980, Ed. ESFINGE.
19. GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Problemas de administración, México 1976, LIMISA.
20. MARTINEZ CHAVEZ, Víctor M. Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo en investigación, México 1998, Ed. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administrativas A.C.
21. MARTINEZ CHAVEZ, Víctor M. Léxico de la técnica presupuestaria, México s/f , Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
22. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Curso de relaciones humanas I, Guía para el supervisor, México 1994, Ed. EL MANUEL MODERNO S.A. de C.V.
23. OROZCO GUTIERREZ, Emilio. Diplomado en administración y desarrollo de personal, México 1982, DIANA.

24. PINTOR VILLATORO, Roberto. Administración de recursos humanos, México 1992, TRILLAS.
25. REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas teoría y práctica, segunda parte, México 1981 LIMUSA.
26. REZA TROSINO, Jesús. Antecedentes de la capacitación y el adiestramiento en México, México 1993. ECASA.
27. REZA TROSINO, Jesús. Como diagnosticar necesidades de la capacitación en la organización, México 1996, Ed. PANORAMA.
28. REZA TROSINO, Jesús. Principales problemas de la capacitación en México, México 1993, Ed. ECASA.
29. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, Sistema interno de capacitación en las empresas, México 1991.
30. SLOMA, Richard. Administración sin sentimientos, México 1993, Ed. DIANA.
31. SUAREZ REYNOSO, Susana. Administración I, México 1987, Instituto Politécnico Nacional.
32. TRUEBA URBINA, Alberto. Legislación Federal del Trabajo Burocrático, México 1992, PORRUA.

➤ **HEMEROGRAFICAS**

1. CANACINTRA MEXICO, Revista transformación No. 3, VOL. XXVII, México 1990.
2. DIARIO REFORMA. Evoluciona Banamex, en su compromiso de servicio, Suplemento comercial, 28 enero 2000.
3. FOLLETO. Perfil de ingreso a la Licenciatura en Administración Educativa.
4. REVISTA LABORAL. Adiestramiento en México, Practica jurídico-administrativa, No. 12, México 1993, Ed. ECASA.

5. REVISTA LABORAL. Práctica jurídico-administrativa, No.15 Diciembre 1993. EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS.

➤ **DOCUMENTOS Y LEYES**

1. CONSTITUCIÓN POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANO. México 1998, Ed. APAC.
2. LEY FEDERAL DEL TRABAJO. México 1998. Edición DOFISCAL EDITORES.
3. LEY FEDERAL DE EDUCACION, Diario Oficial de la Federación, julio 1993.

➤ **MEDIOS ELECTRONICOS (INTERNET)**

1. <http://www.banamex.com>
2. <http://www.stps.gob.mx>, DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, Subsecretaría B, Guías de capacitación.
3. <http://www.stps.gob.mx>, ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, Subsecretaría B, Guías de capacitación.
4. <http://www.stps.gob.mx>, MODELO DE ORGANZACION DEL PROCESO CAPACITADOR, Subsecretaría B, Guías de capacitación.
5. <http://www.upn.mx>

ANEXOS

Formato 1

DESCRIPCION DEL PUESTO

Describe brevemente el contenido del puesto:

Listar la funciones o responsabilidades básicas del puesto, en orden de importancia. Favor de especificar el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas (Ejemplo: 10%, 25%, etc. Hasta sumar 100%)

Que hago y como lo hago Para que lo hago

1.- _____ _____ _____ %

2.- _____ _____ _____ %

3.- _____ _____ _____ %

4.- _____ _____ _____ %

5.- _____ %

6.- _____ %

Observaciones:

Elaboró

Aprobo

RECURSOS HUMANOS

Formato 2

DESCRIPCION Y PERFIL DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____ Fecha: _____

Dirección: _____ Subdirección: _____

Departamento: _____

Puesto que incluye este perfil:

a) _____ b) _____ c) _____

Edad de:

 Máxima Mínima

Estado civil:

 Soltero Casado Indistinto

Sexo:

 Femenino Masculino

Estudios requeridos (marcar con una X)

TITULADO PASANTE CURSANDO SUSPENDIDO

Técnico medio				
Bachillerato				
Licenciatura				
Especialidad				
Maestría				

Especifique el área de especialidad:

Económico Administrativa Ingeniería Socio-
Humanísticas Físico-Matemáticas Otra _____

Idiomas: (indicar porcentaje)

Leer Hablar Escribir Traducir

Inglés				
Otro				

Aspectos para el desempeño del puesto:

Conocimientos en: BASICO MEDIO AVANZADO

HABILIDADES Y APTITUDES

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Análisis y síntesis | <input type="checkbox"/> Expresión de ideas |
| <input type="checkbox"/> Juicio y sentido común | <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos |
| <input type="checkbox"/> Aprendizaje y memoria | <input type="checkbox"/> Toma de decisiones |

Planeación y organización Influencia Actitud de servicio Trabajo en equipo Adaptación al cambio Apego a normas Iniciativa Trabajo bajo presión Energía y empuje Persuasión/labor de venta Orientación a resultados Tolerancia a la frustración Negociación Relación social

Formato 3

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Dirección : _____ Fecha: _____

Subdirección: _____ Puesto: _____

Departamento: _____

Anote la función en el renglón de conocimientos y habilidades que el puesto requiera, posteriormente enliste los nombres de los trabajadores. Identifique por cada trabajador las necesidades de capacitación que requiera para el desempeño de su puesto.

Anote el número que corresponda conforme a la escala: 1=Bien, 2=Regular o 3=Mal.

N de nomina	Nombre	Conocimientos					Habilidades				

ELABORO

APROBO

VoBo.

Formato 4

PLAN DE CAPACITACION

Dirección: _____ Fecha: _____

Subdirección: _____ Departamento: _____

Nombre del curso	N. de horas o duración	Instrucción	N. de participantes	Fecha

ELABORO

Formato 5

REGISTRO DE CAPACITACION Y/O ENTRENAMIENTO PARA EL
PERSONAL DE NUEVO INGRESO

Dirección: _____ Puesto: _____

Subdirección: _____ Fecha: _____

Departamento: _____

Fecha de ingreso	Nomina	Nombre	Nombre del curso

INSTRUCTOR

ELABORO

AUTORIZO

Formato 6

CRITERIOS DE EVALUACION DEL PERSONAL

Dirección: _____ Fecha: _____

Subdirección: _____ Departamento: _____

Anote los criterios que cada puesto requiera definiendo el campo de educación el nivel de escolaridad mínima requerida, los cursos o temas necesarios en el campo de capacitación y el tiempo de experiencia en el puesto en el campo respectivo.

PUESTO	EDUCACION (escolaridad)	CAPACITACION	EXPERIENCIA

ELABORO

REVIZO

AUTORIZO

GLOSARIO

1. **Actividad:** Conjunto de tareas afines, ejecutadas por una persona o una unidad administrativa y que contribuyen al logro de una función.
2. **Actividades del trabajador:** Se realiza con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo.
3. **Adiestrar:** Entrenamiento práctico que se da al personal para complementar sus conocimientos básicos perfeccionándolo en técnicas determinadas, que contribuyan a mejorar su eficiencia en el desempeño de las labores.
4. **Administración:** Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social. Disciplina que estudia la manera de coordinar los esfuerzos de los individuos que integran un organismo social y la utilización de los recursos financieros, materiales técnicos del mismo, obteniendo su máxima eficacia.
5. **Administrar:** Guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de personas hacia algún objetivo común.
6. **Análisis:** Separar y examinar las partes de un todo hasta conocer los principios o elementos de que se forma, a fin de definir soluciones o aclaraciones.
7. **Análisis de puestos:** Método de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo, para lo cual se descompone cada puesto en sus partes integrantes, operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de trabajo. Técnica administrativa para el estudio y conocimiento de las características y elementos de una unidad de trabajo hasta llegar a su descripción y especificaciones claras y precisas.
8. **Detección de necesidades de capacitación:** Es la investigación sistemática que permite conocer los requerimientos de formación o capacitación del personal, mediante la identificación de las brechas entre las competencias de este y los requerimientos de desempeño satisfactorio que le demandan sus funciones presentes y futuras.

9. Descripción del puesto: Es el documento que contiene la especificación de funciones y responsabilidades que se requiere ejecutar.
10. Delegación de la autoridad: Acto de facultad a un subordinado, para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan compartiendo la responsabilidad correspondiente.
11. Calificado: Estado dado a una entidad cuando se ha demostrado que esta es capaz de cumplir con los requisitos especificados.
12. Capacitar: incluye el adiestramiento, pero su fin es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo.
13. Capacitación: Es un proceso sistematizado de enseñanza-aprendizaje que ayuda a los miembros de la organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de las cuales se llevan a cabo los objetivos destinados a desarrollarlas.
14. Comunicación: Proceso mediante el cual se conduce información y comprensión de una persona a otra.
15. Condiciones de calidad: Establecimiento de procedimientos que fijan los límites aceptables de variación de un producto servicio para su comercialización.
16. Criterios: Regla que establece un juicio o discernimiento.
17. Cursos alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados en los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades distintas acción existen.
18. Decidir: Facultad de actuar o adoptar las medidas para que los hechos se realicen en determinada forma.
19. Departamento: Identificación de una unidad orgánica dentro de un organismo con responsabilidades específicas y operaciones o actuaciones relacionadas entre sí.
20. Descripción: (de las operaciones) Escrito en forma narrativa y secuencial describe cada una de las operaciones que hay que

realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuando, como, con qué, donde, y en cuanto tiempo se hacen, señalando los órganos responsables de su ejecución.

21. **Diagnostico:** Descripción precisa y calificación de las características de una situación dada a fin de solucionar una problema.
22. **Diagrama de organización:** Representación gráfica de la estructura de un organismo, que muestra las unidades que lo componen, las líneas de autoridad y sus relaciones que existen entre sus jerarquías.
23. **Dirección:** Unidad de trabajo que dirige, coordina y regula las acciones de cada miembro y/o grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto realice de modo eficaz los planes o metas señalados (mando o autoridad, coordinación y supervisión).
24. **Diseño:** Es el desarrollo o estructuración didáctica de la respuesta a una necesidad de capacitación manifiesta o latente para asegurar o incrementar el desempeño del personal.
25. **Educación:** Grado de preparación académica.
26. **Empresa:** Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción, responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. Acometer una tarea que puede o no tener fines de lucro. Aquella actividad humana que satisfaga las necesidades del hombre.
27. **Evaluar:** Parte del proceso de control, que consiste en el análisis crítico de los resultados obtenidos con respecto a las causas de las variaciones.
28. **Evaluación y seguimiento:** Es la valorización sistemática que mide la eficacia y la eficiencia de los procesos de formación de personal y el grado en que influyen en el logro de los objetivos del área, para hacer modificaciones o ajustes en el plan de capacitación.
29. **Experiencia:** Conocimiento y preparación adquiridos en el trabajo.

30. Experiencia en el puesto: Conocimiento que se adquiere durante la práctica o realización específica.
31. Función: Conjunto de actividades relacionadas entre sí y necesarias para lograr los objetivos predeterminados.
32. Glosario: Listado de los términos técnicos utilizados y su definición.
33. Grado: Categoría o clasificación dada a entidades teniendo el mismo uso funcional, pero requisitos de calidad diferentes.
34. Gráfica: Es la representación simbólica o pictórica por medio de figuras o signos.
35. Grupo: Cierta número de personas con una identidad o conciencia común de la afiliación o interacción social.
36. Hipótesis: En ciencia, es una suposición que se hace respecto a un hecho que no puede observarse directamente acerca de un orden regular conjeturado, que implica un conjunto de fenómenos conocidos por la experiencia.
37. Implantación: Es la administración de los recursos para la puesta en práctica de los planes y programas de formación, conforme a los lineamientos para cada evento.
38. Implementar: Dotar a la mejor alternativa de ejecución seleccionada, de un plan o programa para la resolución de un problema, del entendimiento general así como los recursos necesarios, a fin de que funciones.
39. Manual de procedimientos: Instrumento de información en que se consigna en forma metódica las operaciones que deben seguirse por la realización de un trabajo.
40. Motivación: Es la investigación y análisis de las actitudes, reacciones y preferencias del consumidor.
41. Dirección: Nivel en que se encuentran los altos funcionarios ejecutivos, cuya responsabilidad fundamental consisten en seguir los lineamientos normativos que le son dados por la autoridad ejecutiva superior (en nivel inmediato).

42. Departamento: En este nivel se incluyen todas las unidades que por delegación del ejecutivo principal del nivel inmediato superior tienen autoridad para dirigir y supervisar las labores de sus subalternos, se encargan de interpretar las políticas y dirigir la aplicación práctica vigilando que se lleve a cabo y cuando se amerite, hacen recomendaciones a nivel superior.
43. Objetivo: Fin de que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la institución. Expresión cualitativa de cierto propósito. Fin hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de la organización a través de los individuos que la componen.
44. Operaciones: Acciones físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.
45. Optimo: Grado que expresa la maximización de resultados esperados, minimización de resultados esperados y minimización del empleo de insumos escasos disponibles.
46. Organización: Estructuración técnica de las obligaciones individuales que deben existir en un organismo social para su mayor eficiencia (jerarquías, funciones y obligaciones). Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue, es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe efectuar.
47. Organigrama: Representación gráfica de la posición que guardan las unidades administrativas que integran o componen una institución o parte de ella y las relaciones que la ligan, también se le conoce como organigrama estructural y organograma
48. Personalidad: Es aquella que poseen ciertos hombres por razón de cualidades morales, sociales, psicológicas etc., que lo hacen adquirir un ascendiente sobre los demás, sin aun haber recibido autoridad formal alguna.
49. Personal: Todas las personas que componen una organización.

50. Personal calificado: Persona que realiza tareas con cierto grado de dificultad que requieren habilidades específicas y que considera los niveles de educación, capacitación y o experiencia.
51. Perfiles del puesto: Son aquellas características personales, profesionales y laborales, que el titular de un puesto debe poseer para cumplir satisfactoriamente los requerimientos del mismo.
52. Planeación: Determinación del curso concreto de acción que se abra de seguir, fijando los principios que los abran de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo la fijación del tiempo unidades, etc., necesarias para su realización (política, procedimientos y programas). Es el proceso a través del cual se determinan los objetivos, metas y recursos del plan de capacitación o formación del personal. Este proceso incluye la programación, que es la calendarización de los eventos y actividades de acuerdo a prioridades del área.
53. Política: Lineamiento de tipo general que sirve de guía para las decisiones que se han de tomar.
54. Presupuesto: Mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado por las operaciones en un periodo futuro, basado en periodos anteriores y datos conseguidos por medio de la investigación y el análisis.
55. Procedimiento: técnica que describe la sucesión cronológica secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecución.
56. Proyecto: Actividad o conjunto de actividades interrelacionadas con un comienzo y una finalización definidas, y que utilizan recursos limitados para obtener un objetivo deseado.
57. Puesto: Conjunto de actividades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.
58. Recursos: Están definidos como los insumos físicos humanos y tecnológicos de una empresa o institución.