

RESERVA



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION. CASO: COBRANZA BANAMEX.

TESIS



PARA OBTENER ÉL TITULO DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PRESENTA LA C. BRENDA AMBRIZ MARTINEZ.

DIRECTOR DE TESIS: MARIO NAVARRO PADILLA.

SEPTIEMBRE DEL 2001.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A DIOS:

Gracias por guiarme en todo para llegar hacia el triunfo.

A MIS PADRES LUIS Y MARIA DE LOS ANGELES:

Gracias por haberme dado la vida; por enseñarme a luchar día con día para conseguir lo que uno se propone.

A MI ESPOSO GABRIEL:

Gracias por tú ayuda, tú comprensión, tú amor y tus desvelos; por que desde que te conocí mi vida cambio al decirme que yo sería tú esposa; mil gracias por tu apoyo.

A MI ABUELITO JOSE REFUGIO:

Gracias por todos los recuerdos maravillosos que me diste y por seguir siendo mi ángel de la guarda.

A MI HERMANA ELSA:

Gracias por haberme cuidado y por ser como una mamá; gracias por guiarme y darme consejos cuando los necesito; y gracias por impulsarme ha seguir estudiando.

A MIS HERMANAS INES Y PATY:

Gracias por brindarme su confianza y ser mis amigas y ayudarme en todo.

A MIS HERMANOS:

Luis, Gustavo, Oscar, Jesús, Concepción y Gabriela; les dedico mi tesis para que impulsen a sus hijos a seguir estudiando y lleguen a ser Licenciados.

A MI AMIGA CLAUDIA:

Gracias por ser como eres, gracias por brindarme tu confianza y apoyo y ayudarme cuando más lo necesito.

AL PROFESOR MARIO:

Gracias por dedicarme su tiempo y paciencia para la elaboración de la tesis.

A LOS SINODALES:

Carmen Treviño, Ma. Elena, Carmen Evelia y Juan Carlos; les agradezco haberme brindado sus conocimientos y orientarme para llegar a su fin de esta etapa.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

1

CAPITULO I

CONTEXTO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN.

1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA CAPACITACION EN MÉXICO.

1.1 ANTECEDENTES LA CAPACITACION EN MÉXICO. 1

1.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO. 8

1.3 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN. 13

1.4 LA EDUCACIÓN BASE AL CRECIMIENTO. 17

1.5 EMPLEO Y CAPACITACIÓN 19

1.6 LA EDUCACIÓN APLICADA EN COMPETENCIA LABORAL. 21

1.7 PROPOSITOS DE LA CAPACITACIÓN 28

1.8 NECESIDADES DE CAPACITACÓN EN LA EDUCACIÓN 33

1.9 EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PRIVADO. 38

CAPITULO II

EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN BANAMEX.

3. EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN EN BANAMEX.

2.1 ANTECEDENTES DE BANAMEX. 47

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BANAMEX 50

2.3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA CAPACITACIÓN EN BANAMEX . 57

2.4 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN EN BANAMEX. 59

CAPITULO III

PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN. CASO. COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	
3.1 IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.	64
3.2 TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	66
3.3 DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.	68
3.4 TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.	70
PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX. CASO: ENTRADAS TARJETAS (CALL CENTER)	
PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.	
PRESENTACIÓN.	74
CUESTIORIO.	76
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CUETIONARIOS.	90
PLAN DE ACCIÓN.	94
CONOCER.	98
ADIESTRAMIENTO DE VÍA INTRANET.	119
CONCLUSIONES.	121
GLOSARIO.	136
BIBLIOGRAFÍA.	139

INTRODUCCIÓN

La capacitación juega un papel importante en el desempeño laboral, ya que eleva el aprovechamiento de los recursos mediante el desarrollo del potencial humano. La capacitación abarca una amplia gama de aplicaciones, condicionadas al tipo de empresa, nivel susceptible de ser capacitado, necesidades que se presentan, recursos, etc. La importancia de esta función es definitiva, que las organizaciones la consideren como un elemento que debe aplicarse, no únicamente para cubrir un requisito legal, sino actuando con plena conciencia, considerando que los beneficios que pueden alcanzarse, siempre rebasarán los costos que éstos impliquen.

La administración de personal cobra importancia a través de que es posible beneficiar al trabajador y a la empresa donde presta sus servicios, beneficio que a la vez, se traduce a favor del desarrollo nacional.

Todo ello requiere de nuevas formas en el manejo y dirección de personal, en la asignación de funciones, en la fijación de metas y en la selección de estrategias para su consecución; este conjunto de conocimientos como de habilidades deben ser adquiridos por medio de programas integrados de capacitación en materia de personal como parte de la necesidad de elevar el desarrollo del trabajo humano.

El objetivo principal de esta investigación es elaborar una propuesta de detección de necesidades de capacitación en Banamex. Caso: Area de Cobranza Telefónica; para promover el desarrollo integral del personal

El motivo de abordar este tema se derivo de mi trabajo en esta institución, ya que me percate de la situación que presentan los cursos de capacitación que se imparten; ya que el personal no sabe con base en que asistiré al curso

programado que se tiene en la relación; no se lleva a cabo una evaluación para ver la problematización que existe en cuanto a las funciones de cada persona.

La presente investigación parte de la educación dentro de la empresa; se habla acerca de la educación en la empresa en donde la educación es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde la infancia, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia; así la educación es la base al crecimiento porque es un proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad, en el cual la capacitación que se aplica en las organizaciones se debe concebir como modelo de educación, a través de los cuales se formará una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en la tarea laboral; en donde empleo y la capacitación están ligadas como un compromiso social y productivo; además se habla de los antecedentes de capacitación desde los años 80' hasta la actualidad; además de las disposiciones legales establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la ley Federal del trabajo.

La educación aplicada en la competencia laboral es una propuesta de cambio en la educación basada en competencia laboral, es el conjunto de conocimientos, habilidades, destreza y actitudes adquiridas en la práctica, la escuela o la capacitación que permiten a las personas realizar un trabajo con éxito y de acuerdo con las normas que aseguran un desempeño eficiente y de calidad, tal como la demanda el mundo laboral.

El propósito de la capacitación se dará a través de diferentes puntos como: crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización. El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberán satisfacer las siguiente etapas: detección de necesidades, definición de objetivos y elaboración y coordinación de programas.

Los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación: es analizar las necesidades educativas, diagnóstico de clima organizacional, perfil educativo para el puesto en la organización , programación de actividades del departamento de capacitación, costo- beneficio de capacitación y recursos necesarios como eventos a realizar, instructores, material didáctico.

Se habla acerca del Administrador educativo en un departamento de capacitación en el sector privado, a través de que papel juega en el sector privado y como puede aplicar sus conocimientos a través de los siguientes autores: Roberto G. Owens, Luis Arturo Lemus y Koufman Roger A.

En el segundo capítulo se aborda el sistema de capacitación en Banamex, empezando por los antecedentes históricos de Banamex, cómo se inicio, qué servicios ofrece y qué lemas ha tomado año con año; además se da a conocer el reglamento interno de trabajo respecto a la capacitación dentro de la institución; un aspecto en el análisis de Cobranza, se abarca el concepto de organización y los tipos de organizaciones que existen para así llegar al organigrama de la Subdirección de Cobranza Telefónica en donde se conocerán los objetivos, las estrategias de Cobranza, las funciones de los departamentos que integran esta subdirección que son el área de salidas y entradas (call center); así como el sistema que manejan en estos departamentos y además se da a conocer el procedimiento de la capacitación en Banamex.

En el tercer capítulo se habla acerca de la detección de necesidades de capacitación; la importancia que tiene y los tipos de necesidades de capacitación: las necesidades manifiestas, necesidades ocultas, necesidades por ascenso, necesidades para el puesto actual, necesidades a futuro, necesidades departamentales, necesidades ocupacionales y necesidades micro y macronecesidades.

El diagnóstico se dirige al cambio, en donde el administrador es la persona que resuelve los problemas, debe ser eficaz y debe cumplir con las obligaciones para tomar las decisiones que se requieran.

Se habla de algunas técnicas para el diagnóstico de necesidades de capacitación de las cuales se mencionan las siguientes: entrevista, encuesta o cuestionarios,.

Se da a conocer la propuesta para la detección de necesidades de capacitación en la subdirección de cobranza telefónica Banamex. Caso: Entradas Tarjetas (Call Center), se inicia con la presentación, el resultado de la detección de necesidades a través de los cuestionarios que se aplicaron para el gerente, supervisor y ejecutivos telefónicos, se dan a conocer los resultados que se obtuvieron por los cuestionarios y se da a conocer el análisis de resultados de esta investigación y el plan de acción que se puede tomar en cuenta para los resultados obtenidos, algunos de ellos son la evaluación de los ejecutivos telefónicos; además se propone a los estudiantes y trabajadores el obtener el certificado de CONOCER, ¿ Qué es ?, ¿ Cómo se puede lograr la certificación ? , ¿ En que áreas de Banamex se da esta certificación ? y el tema de adiestramiento por vía Intranet.

Por último se dan a conocer las conclusiones que se tiene del trabajo realizado y la función que tiene el administrador educativo conforme al tema descrito.

CAPÍTULO I.

CONTEXTO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

1. CONTEXTO HISTÓRICO Y EVOLUCIÓN DE LA CAPACITACION EN MÉXICO.

1.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

El fenómeno de la Educación –Capacitación, tiene sus orígenes en el período posrevolucionario, durante el gobierno de Venustiano Carranza en donde resolver el problema educativo era asumir una actitud que correspondiera a las necesidades y exigencias de ese momento; existía el analfabetismo como un problema de naturaleza escolar. En este sentido la educación fue enfocada al problema de la miseria, la falta de recursos educacionales, la falta de asistencia social y de trabajo bien remunerado.

En el período de Adolfo de la Huerta y de Alvaro Obregón destacó la labor de José Vasconcelos quien en la rectoría educativa buscó la libertad, los medios de trabajo a fin de transformar la educación para que surgiera las ideas que hicieran posible cambiar los estancos históricos de la educación.

El General Plutarco Elías Calles pretendía en su obra educativa la liberación económica y cultural del campesino, la consolidación de los derechos legales del elemento trabajador pero principalmente, la incorporación de la población rural, desde las escuelas primarias hasta la universidad. Para ese entonces los obreros incorporados a las fabricas, habían alcanzado una importancia.

Desgraciadamente en este período la educación, no fue incorporada a la reglamentación de la capacitación.

Conforme al tiempo y al desarrollo nacional se fueron incorporando a la vida económica un número cada vez mayor de obreros, empleados y trabajadores en general, en los diferentes sectores de la producción pero principalmente de la iniciativa privada, sin tener una preparación propia para desempeñar su trabajo, aumentaba cada vez más y amenazaba con desestabilizar los procesos

productivos, ante la necesidad del trabajador por tener expectativas de superación y desarrollo integral, por tal motivo el gobierno y las empresas se dan a la tarea de rescatar los preceptos constitucionales e incorporar a la vida social del trabajador la alternativa de superación a través de la capacitación.

“ El presidente Salinas de Gortari, manifestó que modernizar la educación es hacer un México fuerte que permita salir del rezago y la dependencia y enfatizó que en la calidad de la educación está la batalla decisiva de México. ”¹

La declaración no se refiere a aspectos formales y a la modernización tecnológica de la educación sino que contemplan los elementos de fondo, filosóficos y de contenido de los planes de estudios desde los niveles primarios, medios, universitarios, de posgrado y especializaciones.

La educación en su sentido más sano y profundo es la “ formación del espíritu ” es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde la infancia, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia.

La capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos siguientes:

1. Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
2. Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
3. Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de diario quehacer.
4. Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo de la empresa, comunidad y país.

¹ Siliceo Aguilar Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. México 1996. P.P. 172-174.

El Lic. Ignacio Morales Lechuga, Procurador General de la República (1993), quien señaló: " sólo a través de la educación y la cultura podremos resolver los graves problemas de corrupción y prepotencia, " capacitar a los agentes es la medicina contra la corrupción, de esta manera se podrá abatir la indolencia, la incompetencia y la desviación de las conductas.

La educación es un proceso social continuo e histórico, es decir, permanente², su Objetivo es formar individuos que contribuyan a lograr el proyecto político de nación; es un medio para preservar las relaciones de producción existentes y para transmitir conocimientos por la filosofía y las finalidades educativas del proyecto nacional.

" El hombre a visto a la educación, como un fenómeno educativo a través de tiempo, dio lugar ala constitución de un sitio especializado para la enseñanza, al cual le llamó escuela y después asignó diferentes denominaciones a los fenómenos educativos que se daban fuera y dentro del aula les llamó educación formal e informal, posteriormente adoptó una nueva noción la educación extraescolar" ³.

" La capacitación es una modalidad de la educación extraescolar, Es una práctica nueva, derivada de la forma de producción las sociedades industrializadas para responder a sus requerimientos económicos " ⁴.

En México la capacitación es una practica educativa contemporánea, se formaliza en los años setenta, aunque sus orígenes se sitúan en el siglo XX. A continuación se sintetiza la historia de la capacitación que abarca desde la época de México Independiente hasta los años 90".

A partir de los años 80' nació el Banco Nacional de México.

² " La educación permanente es la acción y efecto de interacción y proyección de coordinados de la educación institucional y extraescolar, sobre el desenvolvimiento del ser humano a lo largo de la vida " Diccionario de Ciencias de la educación, Ed. Diana. México 1995. p. 58.

³ " Es de carácter extracurricular pero con trascendencia a institucionalizarse, esta orientada a la adquisición de habilidades y destrezas, así como al desarrollo de la personalidad humana Idem. P. 69.

⁴ Moreno Botello, Ricardo. La escuela del proletariado; Ed. Limusa . México 1992. p 37.

En 1890, se establece la Escuela Práctica de Maquinistas, ya que fue necesario implantar nuevos conceptos en la capacitación y en el desarrollo de personal, dado que la maquinación llegó a las fabricas, industrias y centros de trabajo en general.

Porfirio Díaz, promovió la constitución de la industria extractiva textil, la escalación de una extensa red de vías ferroviarias y la conformación de la banca, para ello fue necesario conformar cuadros técnicos que atendieran los requerimientos de las nacientes empresas, dichos cuadros estaban conformados por emigrantes de campo. Su capacitación se llevaba a cabo durante las jornadas laborales.

En 1917, con la promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se habla 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 H. Congreso de la Unión un proyecto de Ley Reglamentaria al artículo 123 Constitucional. En el cuál en su capítulo XXI hacía referencia al contrato de aprendizaje.

En 1931 se legisla por primera vez un aspecto sobre capacitación, se establece en la Ley Federal del Trabajo que las empresas deben contar con recursos humanos calificados, para utilizarlos cuando así los requieran, esta capacitación se lleva a cabo en los centros de trabajo.

Por lo que refiere el sector público: se estableció el acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y profesional de los trabajadores al servicio del estado. D.O. 26 de Junio de 1971.

En 1970, se establece a la capacitación y al adiestramiento con carácter obligatorio, sin embargo, la que empieza a tener la capacitación y adiestramiento por los trabajadores, se da en el Sexenio José López Portillo.

En 1975, el departamento de vigilancia de la capacitación de los trabajadores pasa a depender de la Dirección General de Organización y Recursos Humanos, en donde se controlaba la capacitación, un año después, en 1976, se creó la Dirección General de Formación Profesional dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cuál tenía el control de la capacitación de los trabajadores.

El 4 de octubre de 1977, el Presidente José López Portillo, inicia el proceso para adicionar la Fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinara los sistemas, métodos y procedimientos, conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación⁵ ".

La Ley Reglamentaria del art. 123 determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación⁶, en su discurso comentó que el crecimiento del país está limitado por la falta de capacitación y que no hay mexicanos preparados y los que están no encuentran trabajos.

La idea de hacer una reglamentación de capacitación y adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. El 9 de enero de 1978, se publicó el Diario Oficial, el Decreto que adiciona la Fracción XII y reforma la Fracción XIII del apartado "A " del artículo 123 constitucional, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Durante el propio año; el 28 de abril se publica en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionadas con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de las organizaciones nacionales

⁵ Orozco Flores, Jorge. Cuadernos de Derecho. Ed. ABZ. Vol. 67. México 2000.

⁶ De Buen L, Néstor. Derecho del Trabajo. Ed. Porrúa. México 1985. p.. 43.

de trabajadores y de patrones ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

“ En junio (1978) se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaria de Educación y la Secretaria del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias⁷.”

Esta es una de las legislaciones laborales de mayor resonancia, la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general.

“ En 1983 el sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento como está planteado en la Ley Federal del Trabajo, consta de cuatro niveles.

- a) Las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento: sirven para vigilar la instrumentación y operación interna del sistema y los procedimientos de capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- b) Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento: que entienden los asuntos relacionados con el tema, respecto a las diferentes ramas industriales o actividades económicas.
- c) Consejo Consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento y los Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento: Estos organismos están integrados en forma tripartita para asesorar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en relación con asuntos de carácter nacional o regional en la materia.

⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso. Liderazgo para la Productividad de México “ Ed. Limusa. México 1995. p..231.

d) Secretaría del Trabajo y Previsión Social: dependencia a la que la Ley otorga facultades relacionadas con la organización, promoción, registro y supervisión de actividades vinculadas con la capacitación y el adiestramiento en el país⁸ .

En los años '90 la capacitación prevalece realizarse en el trabajo, sin embargo hay una mayor apertura para llevarla a cabo aunque solo en las grandes empresas mexicanas o transnacionales, en las que la inversión de capital es alto, la generalidad es no reconocer a la capacitación como una actividad educativa que impacta la productividad incrementándola.

Mauro Rodríguez Estrada, analiza la situación de la capacitación en México, en el período de 1983 a 1985 donde dice que: " muchas de las empresas de los diferentes sectores solo cumplen con la capacitación por requisito, las empresas que más intervienen en esta prestación son la Banca y los Seguros, después la Industria y la Hotelería, las que menos intervienen son las del sector Gobierno sobre todo las de prestaciones sociales⁹ .

Los montos de inversión difieren de empresa a empresa dependiendo de su capacidad económica, del interés y la credibilidad que sus dueños tengan sobre la capacitación, para algunos no es claro que a mayor inversión en capacitación, mayor productividad y calidad de los productos y servicios

" Rolando Cordero considera que ante la carencia de infraestructura de capacitación, es necesario y fundamental plantear como propósito que la inversión extranjera capacite gente, esto permitirá reproducir e innovar los procesos productivos en los centros de trabajo¹⁰ .

"Alfonso Siliceo coincide y señala que la situación de la capacitación es difícil y se

⁸ Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Oferta y Necesidades de Capacitación 1985-1988. México 1986..p.87

⁹ Rodríguez Estrada, Mauro. Administración de la Capacitación. Ed. Mc Graw-Hill. México 1991.p.p. 38-42

¹⁰ Cordero, Rolando; El Tratado de Libre Comercio. Núm 167. México 1996. p.p.53-54

agudiza por las deficiencias del sistema educativo mexicano, en especial en el nivel superior . Es decir, los cuadros profesionales y técnicos no tienen una formación adecuada por el alejamiento que existe: los planes de estudio y los requerimientos industriales. De ahí que la única alternativa es la capacitación en la empresa para complementar la formación de dichos cuadros técnicos¹¹ .

Sin duda los centros laborales son espacios educativos y formativos para el trabajador, deben constituir un núcleo en donde se establezcan los mecanismos necesarios, para proporcionar una serie de elementos que le permitirán al empleado desempeñarse adecuadamente e incrementar la productividad y conformar una infraestructura de capacitación tal como lo establece la Ley del Trabajo.

1.2. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN MÉXICO¹².

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

En la Constitución, el artículo 123, establece protección al trabajo que el hombre realiza, el cual es un elemento que le permite mejorar su forma de vida, estando reconocido como un derecho social. Es en la fracción XIII, del apartado A, donde se contempla la obligación de las empresas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento.

La ley Federal del Trabajo, en el Título Cuarto: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones, Capítulo III Bis, trata específicamente de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores; a continuación se enumeran las disposiciones que aquí se contemplan:

¹¹ Siliceo Aguilar, Alfonso; Idem. p.p. 171-217.

¹² El Marco Legal de la Capacitación, lo encontramos establecido en la Constitución política y la Ley Federal del Trabajo. Es factible ubicarla como parte de la educación de adultos en la Ley General de Educación: principalmente en el artículo 45 de la Sección I del Capítulo IV del proceso educativo.

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

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. (153-B, 153-E)

Los objetivos que debe tener la capacitación o adiestramiento: actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador; preparación para ocupar otros puestos, prevención de riesgos de trabajo e incremento de la productividad. (153-F)

La capacitación inicial, que requieran los trabajadores para el desempeño de su labor. (1 53-G)

Las obligaciones de los empleados al recibir capacitación o adiestramiento: asistir puntualmente, participar en las actividades requeridas, presentar exámenes correspondientes. (153-H)

Conformación de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, denominadas como Mixtas, por estar integradas por igual representantes de los trabajadores y del patrón. (1 53-1, 153-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. (1 53-K, 1 53-L)

Obligación de especificar en los Contratos Colectivos de Trabajo, la impartición de Capacitación y Adiestramiento. (1 53-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. (1 53-N, 153-0, 153-R).

Registro de personas o instituciones capacitadoras que de acuerdo a su preparación para temas específicos, recibirán capacitación o adiestramiento. (153-C, 153-P).

Requisitos de planes y programas de capacitación y adiestramiento: con duración no mayor a cuatro años, contemplar todos los puestos y niveles, establecer el orden en que serán capacitados todos los empleados. Especificar número de registro ante la STYPS y datos de los instructores. 153-D, 153-Q).

Expedición de 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. (153-T- 153-W)

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal confiere facultades a la STYP en materia de capacitación para el trabajo y que el Reglamento Interno de la propia secretaría señala facultades de capacitación en el trabajo para la unidad administrativa responsable.

La ley establece que la Capacitación o Adiestramiento de los Trabajadores es un trabajo conjunto que realizan la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STYPS) a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad y la Secretaría de Educación Pública, así como las Empresas Gubernamentales y Privadas.

Las funciones de la Dirección General de Capacitación y Productividad de la STYPS, son las siguientes:

- I. Normar, promover, supervisar y asesorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores;
- II. Cuidar de la oportuna constitución y el correcto funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

- III. Estudiar y, en su caso, expedir convocatorias para integrar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente, así como fijar las bases relativas a la integración, organización y funcionamiento de dichos comités;
- IV. Estudiar y, en su caso elaborar en relación con cada rama industrial o actividad, los criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- V. Autorizar y registrar, en los términos de las disposiciones aplicables, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño y, en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- VI. Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presentan y llevar los registros correspondientes;
- VII. Formular, revisar y autorizar el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar y adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional establecido por la ley;
- VIII. Practicar los exámenes de suficiencia a los capacitadores y a los trabajadores, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
- IX. Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el capítulo 111 bis del Título Cuarto de la Ley Federal del trabajo;
- X. Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

- XI. Llevar registros actualizados de constancias relativas a los trabajadores capacitados o adiestrados, por cada una de las ramas industriales o actividades;
- XII. Realizar programas de investigación de la productividad, vinculados a los objetivos nacionales de desarrollo económico y social, así como promover la investigación de sus elementos en los sectores público, privado y social, e investigar las causas y elementos que inciden en la productividad y diseñar y proponer lineamientos de carácter nacional, regional y sectorial para la justa distribución de los beneficios que se contengan;
- XIII. Promover y divulgar el conocimiento y aplicación de métodos y sistemas de organización y administración mediante la capacitación y el desarrollo de personal, que requieran las actividades agropecuarias, industriales y de servicios de los sectores público, social y privado;
- XIV. Desarrollar y promover la aplicación de tecnologías adecuadas a las necesidades específicas de cada grupo, sector o región; y
- XV. En general, llevar a cabo todas aquellas funciones que la Ley encomienda a la Secretaría que sean afines a las señaladas en las fracciones que anteceden^{13m}

Por un lado, para llevar a cabo los trámites que marca la STYPS, es necesario tener programas que registrar, comisiones que ayuden a su elaboración, llevar a cabo los programas para contar con constancias de habilidades; cumplir con los requerimientos implica realizar acciones conjuntas y articuladas que necesitan la participación de patrones y trabajadores; lo que encamina en ocasiones a tener que "crear" una apariencia que permita cumplir la disposición legal, a través de elaborar acciones de capacitación imaginarias, por supuesto avaladas por las firmas correspondientes tanto de trabajadores como patrones; pero por otro lado, se despierta el interés de llevar a cabo programas que no sólo sean susceptibles de ser registrados, sino que se basen en detecciones reales para ser operativos en la empresa con fines motivacionales y productivos.

¹³ De Buen L. Nestor; *Ibidem* ; p.p. 312-313.

El interés primordial por anotar el marco legal de la capacitación, ya que mi opinión demuestra que la Ley no garantiza el cumplimiento de lo que enumera; pero si proporciona la posibilidad de que las empresas no sólo cumplan por obligación, sino que encuentren a la par, un beneficio para los trabajadores que debe ser extensivo a toda la organización.

1.3 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La educación del hombre, guía el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades; el fin de la educación respecto a las personas en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social.

La capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje, se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos sean estos formulados explícitamente o estén contenidos implícitamente en los diferentes eventos de la capacitación. La enseñanza es un fenómeno predominante colectivo en tanto que el aprendizaje es un hecho individual. Esto significa que una persona puede enseñar algo a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas lo aprenderá.

La enseñanza y el aprendizaje es un proceso de comunicación, en donde intervienen los siguientes elementos:

- Emisor: es quien inicia el proceso de comunicación prestando estímulos, tales como información hablada o escrita, gestos, señales, etc., a otras personas.
- Mensaje: es el contenido de la comunicación, lo que se comunica, como órdenes, instrucciones, preguntas, problemas, descripciones, demostraciones, etc.
- Canal: es el instrumento que utiliza el emisor para comunicar el mensaje.

- Ambiente: es el conjunto de circunstancias en que tiene lugar el proceso de comunicación.
- Receptor: es quien recibe el mensaje.
- Respuesta: es la actividad que el mensaje proporciona en el receptor. La respuesta tiene a la vez, una función de retroalimentación, es el único criterio que permite al emisor conocer la certeza de que la comunicación fue eficiente.

“ En el proceso de comunicación el receptor es el elemento clave, ya que el objetivo de la comunicación es que esta emite una respuesta acorde con lo comunicado. En la capacitación que es el proceso de enseñanza-aprendizaje , el capacitando es el elemento clave, ya que el objetivo de cualquier curso de capacitación es que el participante se comporte de acuerdo con la enseñanza en el curso¹⁴ .

Para Alfonso Siliceo “ la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un camino en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador¹⁵ .

Para que el objetivo general de una empresa se logre, es necesario la función de capacitación, aportando a la empresa un personal adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo descubierto las necesidades de la empresa; la capacitación es la función educativa de una empresa para la cual se satisfacen necesidades presentes y se proveen necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

¹⁴ Chávez Maury Alfonso y Medina Gómez Cecilia. El proceso de la enseñanza aprendizaje y sus didácticas guía básica. Ed. EDAMEX. México 1987. p. 63

¹⁵ Siliceo Aguilar Alfonso; IDEM. p. 20

“ La función educativa en la empresa privada no tiene la suficiente importancia y consistencia que debería tener la capacitación, se considera como un lujo o como pérdida de tiempo y dinero, últimamente se realiza solo como un cumplimiento al mandato legal. No se tiene la orientación técnica, moral y social que se debería de tenerla¹⁶ “.

La capacitación es un medio para encausar al personal de una empresa logrando auto motivación e integración en la misma. Los fines básicos de la capacitación en la empresa son:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

1. Capacitación para el trabajo.

- Esta orientada hacia el trabajo que va a realizar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Lo que se pretende es brindar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso:

Este tipo de capacitación procede con fines de selección, básicamente hacia donde va el nuevo personal, para brindarle los conocimientos necesarios para que desarrolle sus habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de la actividades del puesto.

¹⁶ Jacques Martian. La educación en este Momento Crucial Ed. Barcelona.; El objetivo de la educación: es guiar al hombre en su desenvolvimiento dinámico, a lo largo del cual va formándose en cuanto a una persona humana, prevista de las armas del conocimiento de la fortaleza del juicio y de las virtudes morales. p.p. 30-32

b) Inducción:

Son las actividades que se realizan dentro de la organización y que el nuevo trabajador debe saber para poder ingresar con mayor rapidez al puesto, a grupo de trabajo y a la organización en general.

c) Capacitación promocional:

Es el conjunto de acciones de capacitación que permite al trabajador tener la oportunidad de alcanzar mejores puestos en el ámbito de autoridad y remuneración.

2. Capacitación en el trabajo.

- Son actividades relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.
- La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistemático de actividades enfocadas al desarrollo de habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjuga la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

a) Adiestramiento: Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre por medio de la práctica o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, con el fin de aumentar su eficiencia en su puesto de trabajo.

b) Capacitación específica y humana: Adquisición de conocimientos básicamente de carácter técnico, científico y administrativo en función de objetivos definidos.

3. Desarrollo.

- Comprende al hombre en toda la formación de la personalidad. Cabe señalar que es difícil determinar a que grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo; ya que el desarrollo incluye a la capacitación y al adiestramiento.
 - a) Educación formal para adultos: Son las acciones que lleva a cabo la organización para ayudar al personal a su desarrollo en el campo de la educación.
 - b) Integración de la personalidad: Esta formado por los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes de personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.
 - c) Actividades recreativas y culturales: Son las acciones que brinda a los trabajadores el entrenamiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

1.4. LA EDUCACIÓN BASE AL CRECIMIENTO.

La educación se define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano (individuos y grupos) los valores y conocimientos de una sociedad. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones deben concebirse como modelos de educación, a través de los cuales se formara una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

La importante función educativa toma en cuenta los siguientes principios y objetivos:

1. A partir de las necesidades reales detectadas establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional, que logre una mayor integración del personal a la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
2. La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifique un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
3. Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajos con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
4. Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.
5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que correspondan a sus necesidades.
6. La formación de grupos que se convierte en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa.
7. La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque una forma de trabajo más productiva a través de la cual la "calidad" sea un valor que manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
8. A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.

9. El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

En estos puntos se puede analizar la importancia de la capacitación dentro de la empresa; en donde los directores, gerentes o supervisores den la importancia que tienen los cursos para poder desarrollar al personal con alta calidad.

1.5. EMPLEO Y CAPACITACIÓN.

Las organizaciones de hoy deben tener como filosofía el darle a la capacitación del personal su más alto significado¹⁷, tanto como inversión a corto y largo plazo como por ser el único medio a través del cual se podrá lograr los resultados:

- ❖ Integración del personal a su empresa.
- ❖ Identificación de los símbolos, valores y compromiso del personal respecto a su trabajo.
- ❖ La formación de actitudes de calidad y productividad.
- ❖ La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- ❖ La capacidad y/o responsabilidad en el manejo de las máquinas y equipos.
- ❖ La adopción de criterios, conocimientos y habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás.
- ❖ La inspiración y creatividad, que derivadas de la capacitación, abren nuevas puertas para el mejoramiento en el desempeño de una organización, en los renglones de: ahorro, seguridad, calidad, productividad, rentabilidad, adaptación, crecimiento y expansión.

¹⁷ Peter Drucker ha dicho que cualquier institución importante, sea empresa, organización, organismo estatal o cualquier otra, la preparación y desarrollo humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

La educación, entiéndase la capacitación que las organizaciones de hoy están llamadas a realizar, tanto de su obligatoriedad como de su compromiso social y productivo, deben convertirse en una de las variables más importantes para medir su grado de madurez, posicionamiento y desarrollo como organizaciones generadoras de productos y servicios de alta calidad y por lo tanto factores claves de ayuda a la consecuencia del bien común de la sociedad.

Se mencionarán las siguientes estrategias para alcanzar un mayor nivel en materia de educación en todo tipo de empresa:

- ◆ La educación en las empresas debe ser conforme a una filosofía de trabajo, es decir crear una cultura de capacitación.
- ◆ Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico; es decir a través de las necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana y administrativa.
- ◆ Se deben entender los programas educativos como una inversión más que como un gasto o un costo; si el costo de la capacitación es alto, indiscutiblemente no se tendrán cursos de capacitación.
- ◆ Las estrategias institucionales de capacitación deben concebir, y aceptar que todos están involucrados en ella, desde la dirección general que debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor.
- ◆ Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender la realización de la capacitación con carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa.
- ◆ Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:
 1. Técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.
 2. Administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de la empresa y de la

necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados.

3. La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Lo importante de estas tres dimensiones, cada una resulta necesaria para el desempeño productivo de la organización.

1.6. LA EDUCACIÓN APLICADA EN LA COMPETENCIA LABORAL.

Después de que por mucho tiempo se consideró que la única vía que tenía un individuo para aprender era que en la escuela y que para alcanzar el reconocimiento formal de sus conocimientos y habilidades debía cubrir determinados niveles o ciclos de formación; que implica cumplir con una serie de condiciones de ingreso y egreso, actualmente en México se empieza a reconocer y sobre todo a valorar, que las personas aprendan de diferentes formas, en distintos tiempos y ritmos, también en distintos lugares.

Sin embargo, es de observarse que en la sociedad mexicana está gestándose un cambio de actitud tendiente a reconocer que la educación ocurre a lo largo de toda la vida de las personas, y que los aprendizajes significativos se logran básicamente a través de dos vías: la educación y el trabajo. Estos están moviendo cada vez más las formas de pensar y organizar los servicios, tanto de los que ofrecen las instituciones gubernamentales como los que se realizan al interior de los centros de trabajo, desarrollándose mecanismos que buscan reconocer las distintas formas en que se producen estos aprendizajes.

El trabajo pasa a ser concebido como el medio por el cual el hombre busca lograr su desarrollo por la vía de mejorar sus condiciones laborales y educativas, que permitan adaptarse a los continuos cambios en el mercado laboral¹⁸.

Las empresas enfrentan la necesidad de introducir cambios en sus políticas y estrategias de selección y contratación de personal, pero sobre todo, en los mecanismos que emplean para promover su capacitación y desarrollo, de manera que ésta deje de ser una actividad ocasional, aislada del resto de las estrategias de productividad y concentrada en los niveles ocupacionales con mayor grado de formación. En este sentido, lo que los cambios en la producción están demandando de la empresa, es que fortalezcan sus programas internos de capacitación, incrementen su inversión en formación y desarrollo de capital humano, y establezcan vinculaciones permanentes con las instituciones educativas, a fin de que éstas respondan de manera eficiente y oportuna a las necesidades que se presentan en el sector productivo.

La educación basada en la competencia laboral.

Las acciones del Proyecto de Modernización de Educación Técnica y la Capacitación, que ejecutan de forma coordinada las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral, deben ubicarse dentro de este proceso de transformación del paradigma de la educación y la formación para el trabajo en México.

La propuesta de cambio es la educación basada en competencia laboral, esta se concibe como: " Un sistema educativo orientado a desarrollar en las personas la capacidad de aprender por sí mismas, a despertar la curiosidad y el gusto por el estudio y el aprendizaje continuo, que busca atender las necesidades de la demanda (personal y empresas) y poner el énfasis en el logro de resultados ¹⁹."

¹⁸ Soto Sánchez, Raymundo; Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo Conocer; Conocer 2000. p.p 8-15.

¹⁹ IBID. p. 18

La educación basada en competencia laboral, es un sistema educativo que hace énfasis en el desarrollo del potencial de las personas, procurando que aprendan y progresen a su propio ritmo.

Los objetivos de la educación basada en la competencia laboral son:

- Cerrar la brecha entre la propuesta educativa de las instituciones de formación y capacitación y las necesidades de calificación para el trabajo de la población y las unidades productivas, mediante la definición de estándares de competencia que describan los desempeños laborales que esperan de un trabajador.
- Posibilitar y apoyar la educación continua a lo largo de la vida del individuo.
- Continuar con mecanismos que reconozcan las distintas formas de aprendizaje y la experiencia laboral de las personas.

Principios básicos de la educación basada en la competencia laboral.

El desarrollo del modelo de educación basada en la competencia laboral considera los siguientes siete principios básicos:

1. Educación orientada por la demanda: El primer elemento del cambio es sustituir el enfoque de oferta de los servicios y programas educativos por un enfoque de demanda, a fin de que la estructura como los contenidos del aprendizaje se oriente hacia la nueva lógica del trabajo y la transformación productiva, a las nuevas necesidades de preparación para el trabajo de la población.
2. Desarrollo de programas educativos flexible, base del nuevo modelo educativo: La norma de competencia Laboral, ofrece a los participantes la posibilidad de contar con un certificado que reconozca formalmente la competencia laboral adquirida.
3. Continuidad de la formación: Lo que se busca es que el enfoque de competencia laboral facilite el crecimiento continuo de los individuos desde el punto de vista educativo y preparación para el trabajo, que se reconozcan las distintas formas por las que adquiere o actualiza su aprendizaje y que cuente con la información que amplíe oportunidades en el mercado laboral.

4. Reconocimiento y valoración de las distintas formas de aprendizaje. En sustitución de la formación por especialidades y de la capacitación por puesto de trabajo, se impulsará aprendizaje escuela-empresa, que favorezcan la formación teórico-práctica, la evaluación en situaciones reales de trabajo y la vinculación entre la educación y el mundo laboral.
5. Perspectivas incluyente. La educación basada en la competencia laboral, promueve y estimula el acceso al sistema, contribuyendo de esta manera a la distribución más equitativa de las oportunidades de formación entre los distintos sectores de la población.
6. Mejoramiento de la calidad de la información del mercado laboral. La formación y capacitación basada en estas normas ayuda a que las instituciones que ofrece servicios educativos y las empresas que desarrollan acciones de capacitación atiendan con mayor pertinencia, flexibilidad y calidad las necesidades cambiantes y heterogéneas del mercado laboral.
7. Movimiento social para la promoción de la cultura de la educación basada en competencia laboral. El propósito es desarrollar en el país un movimiento social tendiente a promover la cultura de la educación basada en competencia laboral, que se corresponda con las políticas públicas de apoyo y atención a las necesidades de empleo y educación de los distintos sectores de la población y sienta las bases que permitan incrementar el nivel de competitividad de la fuerza de trabajo en México.

La fuerza laboral en México se enfrenta actualmente a crecientes retos de competitividad por la evolución de la economía nacional, a raíz sobre todo de los efectos de la globalización económica mundial.

Tratados como el de Libre Comercio que se tiene firmado con Estados Unidos y Canadá, obliga a que la fuerza de trabajo mexicana esté mejor preparada para competir con sus similares en otros países.

Este reto obliga a la creación de acciones de carácter nacional que fortalezcan la preparación de la fuerza de trabajo en el país. Debe destacar en este sentido la

puesta en marcha desde 1995, del proyecto para la modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PEMITyC), que representa la adopción en México del modelo educativo que promueve el desarrollo de las competencias laborales necesarias para que el trabajo, se desempeñe eficazmente, en el mercado laboral, atendiendo a las necesidades del sector productivo de bienes y servicios, planteadas en Normas Técnicas de Competencia Laboral. Tales normas orientan la tarea formativa del trabajador y son un instrumento para su evaluación y certificación.

La certificación permite al trabajador avalar su competencia laboral, en tanto que el empleador puede tener un amplio margen de seguridad respecto a los repertorios laborales del trabajador susceptible de ser contratado.

La Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) participa activamente en estas actividades de certificación. Esto implica tramitar, ante el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), la acreditación de planteles como centros de evaluación, así como la habilitación de personal docente para desempeñarse como evaluador, verificador interno y/o diseñador de instrumentos.

IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIA A TRAVÉS DE PROCESOS DE FORMACIÓN EN ALTERNANCIA.

Con la generación de los Sistemas Normalizado y Certificación de Competencia Laboral, así como el desarrollo de competencias laborales, propias de abordar una nueva forma de trabajo y las relaciones que se forman en torno a él, poco a poco se ha creado una nueva cultura de formación, concebida como la integración de la Capacitación y Educación.

En el merca de asesoría internacionales, el Dr. Berthand Schwart, pedagogo francés, ha trabajado en México, con el personal de diferentes intituciones para transferir su enfoque de formación, así como a las estrategias pedagógicas

aplicables, apoya y retroalimenta los esfuerzos de transformación en el campo de la formación y organización.

“ La formación como un hecho integral, esencialmente educativo y con una internacionalidad transformadora ”²⁰

Una experiencia piloto es para los formadores que actúan en el contexto del PMETyC, una de las estrategias de la principales aportaciones del esquema Mexicano a la normalización en el ámbito internacional, es la formación necesaria para la normalización, a partir de la realización del proyectos y experiencias piloto. Lo anterior permite involucrar en la normalización y el diseño de la capacitación a los tres sectores en el cambio: Privado, Laboral , Social y Público.

La experiencia piloto de formación de formadores basada en competencia laboral, es un espacio de Reflexión para los formadores, constituye la oportunidad de construir un lenguaje común en torno a un objetivo común, el interés de incidir, por medio de la formación, en la construcción de una relación equitativa, interactiva y retroalimentadora entre los hombres y de éstos en su entorno económico, político, social y cultural.

El objetivo de la experiencia es contribuir y apoyar la reflexión que en torno a la competencia laboral, la normalización, certificación, capacitación y organización en el trabajo, realiza el Consejo de Normaliza y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) como la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Trabajo y previsión Social (STPS) en su carácter de ejecutoras.

²⁰ Gaceta Técnica Órgano de Difusión tecnológica, Cultural y Deportiva; Tercera Época N.50 ; Mayo del 2001.

Se puede manifestar que en la alternancia, la gente analiza su trabajo, aprende y se reúne para compartir el conocimiento e intercambia experiencias; por lo cual se lleva a la práctica lo aprendido y se parte de lo siguiente:

- El conocimiento que personas tienen en su trabajo.
- La construcción de un conocimiento colectivo a través de la reflexiva individual.
- La construcción de una hipótesis inicial, analizando lo que se sabe y lo que se necesita aprender, es decir la relación de competencia y desempeño.
- El surgimiento de la competencia en la relación activa, comprometida, reflexiva e interactivante del individuo con su trabajo y formación en un entorno complejo y cambiante.
- El programa de formación integral que identifica los requerimientos específicos de formación.

Considerando lo anterior, la Formación en Alternancia se entiende como una propuesta de Aprendizaje/Enseñanza que transforma situaciones de trabajo en situaciones de Aprendizaje, generando un proceso de formación permanente a partir de la capacidad para aprender en el trabajo y para detectar necesidades de formación.

La velocidad en la cual el mundo se transforma día con día, resulta que el proceso de adaptabilidad del ser humano se integre a los cambios que cada día representa un reto; la comunicación ha experimentado una auténtica revolución que permite una mayor comprensión de lo que acontece de manera cotidiana.

Los expertos en sociología y economía han acuñado el término globalización para hacer referencia al proceso de expandirse (a través de grandes grupos hegemónicos). En el contexto administrativo se enfatiza sobre cuán importante es la persona al interior de una organización, ello ha organizado el desarrollo de corrientes que enfoca la temática correspondientes. Dos de las tesis al respecto son: administración del conocimiento y dirección del capital humano.

La generación contemporánea enfrenta un desafío; el ser competitivos ante la " apertura comercial " ya que implica individuos cada vez más preparados para

coadyuvar a que el éxito sea alcanzado y por supuesto sostenido, esto como una reacción encadenada que va, desde el propios ser humano; la sociedad en la cual interactúa; su actividad preponderante; su nacionalidad y en el contexto internacional.

En México , a través de acciones emprendidas por autoridades federal, se han venido reforzando dos grandes campos de desarrollo intelectual del ser humano a efecto de dar respuesta con eficiencia a los enormes retos que plantea la globalización:

- Coadyuvar en la preparación de personas para contar con cuadros cuyo dominio de diversas actividades relacionadas con el contexto laboral sea comprobable.
- Divulgar y fomentar el avance hacia una " cultura de la calidad ", que se ha implantado en nuestra nación.

1.7. PROPOSITOS DE LA CAPACITACIÓN

Los propósitos fundamentales que se deben seguir en la capacitación son los siguientes:

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización. El éxito de estas cinco tareas dependerá del grado de sensibilización y comprensión de cada organización.
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro el camino de conducta del capacitado, es indicador de la efectividad en el aprendizaje.
- 3) Elevar la calidad del desempeño. Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual causada por la falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

4) Resolver problemas. Si los problemas organizacionales son dirigidos en diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a los problemas que se presenten.

Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa. La dirección asegura que existe un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Su misión, valores y filosofía.
- ✓ Sus instalaciones.
- ✓ Ubicación geográfica.
- ✓ Los miembros del grupo ejecutivo.
- ✓ Las expectativas de la empresa respecto al personal.
- ✓ Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.
- ✓ Los procesos productivos y los productos mismos.
- ✓ Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.
- ✓ Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

Un programa de inducción y orientación al personal es una inversión que produce altos dividendos.

5) Actualizar conocimientos y habilidades. El reto de los directivos es estar con nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva; la actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.

El poner en marcha esfuerzos institucionales en materia educativa representará estabilidad y desarrollo para la empresa y mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores en general.

La cultura de la capacitación es un punto importante porque en las organizaciones será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa de orientado a

crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común.

La capacitación es:

- Una fuente de vitalidad.
- Un factor de crecimiento.
- Un signo de madurez.
- Una filosofía del trabajo.
- Una práctica que logra resultados.
- Una función estratégica.
- El mejoramiento de la calidad de vida.
- Un factor de diagnóstico.
- Una política general de la empresa y un estado de ánimo.
- Una inversión, no un gasto.
- Un signo de nuestros tiempos.

Los responsables internos y externos de diseñar, organizar los programas de desarrollo para la alta dirección, habrán de duplicar esfuerzos en los eventos y actividades atractivas y estimulantes.

¿ Por que se capacita? Para buscar la productividad mediante el trabajo del hombre; es decir lograr mejoras en el equipo, en la operación y rendimientos de las maquinas, en los procesos y métodos de trabajo, en al optimización de la capacidad de las plantas, en el aprovechamiento de la materia prima y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla.

¿ Quién necesita capacitación? Cada organización debe formular su propia política y definir su filosofía, compromiso y tareas-actividades que deben generarse en la dirección. Posteriormente se analizarán las necesidades técnicas, humana y administrativas de capacitación.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

a) Detección de necesidades:

Las necesidades cuando se trata de problemas de desempleo, el área de relaciones industriales como responsable de esta tarea, debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Las fuentes de información serán: datos diversos obtenidos del personal, problemas de calidad y actitudes.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- a) Los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; ejemplos sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicio, reestructuraciones parciales o totales, etc.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.
- c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; algunas de ellas son: expansión, nueva legislación, trabajos y asignaciones especiales, transferencias y retiros, variaciones estacionales y nueva administración.

b) Definición de objetivos:

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general, se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa.

En todos los casos la capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.

c) *Elaboración y coordinación de programas.*

Cuando el programa es conducido en forma compartida por un especialista interno y un consultor externo, el beneficio de la meta que se tiene; es el éxito del programa de capacitación, adecuadamente subordinado a las metas y objetivos de la empresa.

La etapa de la planeación implica:

- La involucración de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y el especialista.
- Clasificación de necesidades detectas con base en los siguientes criterios:

A. Niveles organizacionales:

- ✓ Directivos-Ejecutivos.
- ✓ Mandos intermedios.
- ✓ Técnicos.
- ✓ Operativos.

B. Tipos de Necesidades:

- ✓ Técnicas.
- ✓ Humanas.
- ✓ Administrativas.

C. Metas que impacta:

- ✓ Corto
 - ✓ Mediano.
 - ✓ Largo plazo.
- Identificación y evaluación de diversas alternativas de solución, tanto en contenido como en metodología, que respondan al problema planteado y detectado en la fase inicial del proceso.
 - Definición de contenidos, sistemas de trabajo y prioridades que faciliten el logro de las metas y objetivos fijados.
 - Definición y obtención de los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el desarrollo del programa, en la que destaca la selección y formación de capacitadores internos, la contratación de externos y la localización y aseguramiento de instalaciones, equipos y materiales.

d) *Ejecución de programas.*

Consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directamente en la realización y éxito del programa.

La supervisión de instructores internos y el aseguramiento de reemplazos para ese trabajo debe plantearse como alta prioridad del responsable del programa.

e) *Evaluación.*

Conocer los resultados de cada paso del programa permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficia al plan.

Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultado. Los que se analizaran y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

1.8. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA EDUCACIÓN.

La capacitación tiene básicamente dos razones de ser; satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación; la empresa desea que sólo se imparta capacitación en la medida y dosis necesarias en cada caso. La función educativa no sólo debe impartir conocimientos debe perseguir un objetivo esencial, la formación cultural e integral del colaborador.

Se puede afirmar que el adiestramiento y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- ◆ Las que tiene un individuo.
- ◆ Las que tiene un grupo

- ◆ Las que requieren solución inmediata.
- ◆ Las que demandan solución futura.
- ◆ Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- ◆ Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- ◆ Las que exigen instrucción "sobre la marcha".
- ◆ Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- ◆ Las que la compañía puede resolver por si misma.
- ◆ Aquéllas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- ◆ Las que un individuo puede resolver en grupo.
- ◆ Las que un individuo necesita resolver por sí solo²¹.

Se pueden definir las necesidades de capacitación de la siguiente manera:

- 1) Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser, aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador en una organización.
- 2) La diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- 3) Carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

²¹ Craig y Bittel; Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. ASTD. P 33.

Otras fuentes de origen para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo pueden mencionarse las siguientes:

1. El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
2. La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
3. Nuevas Contrataciones, transferencias y rotación de personal.
4. Promociones y ascensos del personal.
5. Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, enseñadas especialmente para determinar necesidades.
6. Índices de desperdicio y altos costos de operación.
7. Niveles de seguridad e higiene industrial.
8. Quejas.
9. Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente,
10. Evaluación de cursos y seminarios.
11. Expansión y crecimiento de la organización.
12. Inspecciones y auditorías.
13. Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes:

1. Entrevista individual.
2. Entrevista de grupo.
3. Aplicación de cuestionarios.
4. Aplicación de evaluaciones y pruebas.
5. Inventario de recursos humanos.
6. Datos estadísticos.
7. Comités.

La detección de necesidades toma como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la organización .Beneficios de un diagnostico de necesidades de capacitación:



1. Analizar las necesidades educativas.



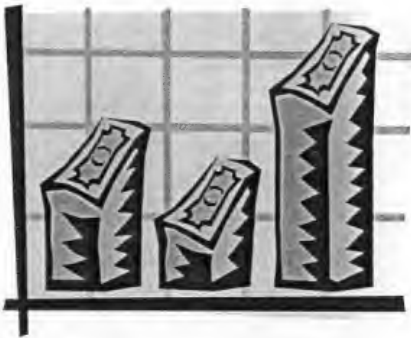
2. Diagnostico de clima organizacional.



3. Perfil educativo para el puesto en la organización.



4. Programación de actividades del departamento de capacitación.



5. Costo- Beneficio de capacitación.



6. Recursos necesarios como: eventos a realizar, instructores, material didáctico. Metodología a emplear, recursos físicos y auxiliares.

1.9. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEL SECTOR PRIVADO.

Roberto Owens menciona que la administración educativa se enseña, es decir infundir los propios conocimientos a otros y planea tres puntos sobre lo que se estudia y se enseña en la administración²²:

1. El administrador de cualquier organización debe tener un alto nivel de conocimientos técnicos del campo o área que dirige; es decir el administrador educativo debe dominar el área a la cual esta asignado para que a través de sus conocimientos pueda resolver cualquier tipo de problema que se presente.
2. Todo lo que abarca el arte o ciencia de la administración se aprende y enseña mejor con la dedicación y práctica a situaciones específicas; el autor menciona que las tareas a las que se enfrentan los administradores son diferentes en la práctica; es decir, en la teoría sólo se tienen conocimientos para poderlos aplicar en la práctica; aquí es donde se tendrá que aplicar y dominar lo conocido.
3. La administración como conjunto de prácticas y conocimientos, no es ni una disciplina académica ni una profesión; no es ni una disciplina académica ni una profesión estos dos elementos son muy importantes ya que están ligados entre sí porque uno lleva de la mano al otro.

Durante el siglo XIX; en los estados Unidos la palabra administración se usaba en el sentido de gobierno y esto puso en marcha el desarrollo de la administración pública; el primer precursor de esta misma es Woodrow Wilson al publicar " El estudio de la administración ". El objetivo de estudio administrativo es rescatar los métodos ejecutivos de la confusión y alto precio del estudio empírico y hacerlos descansar sobre cimientos que se apoyen en principios estables; se puede decir que para Wilson los métodos ejecutivos son los conocimientos teóricos que se tienen en la enseñanza y se conjuga con el método empírico en donde se tendrá la práctica y se aprenderá lo que a manejar lo que cada persona domine.

²² Owens Roberto G. La escuela como organización. Edit. Santillán. Méx 1992. Pág. 20-41

El impacto de la revolución industrial con Frederick W. Taylor es conocido por los estudiantes de administración, él menciona los problemas de la gerencia según su punto de vista de los cuales son los siguientes:

1. Distribuir en tareas pequeñas y especializadas, tomadas en conjunto, dan el trabajo terminado.
2. Coordinar u ordenar numerosas tareas especializadas para concluir por completo el trabajo.

En la actualidad se sigue manejando así ya que los gerentes distribuyen sus tareas a los supervisores dan ordenes a los subordinados; además el gerente es quien coordina y ordena, él toma las decisiones que mejor le parezcan, en el capítulo III se hablara a fondo sobre la gerencia.

Para Fayol el presenta algunos principios administrativos son los siguientes:

1. A diferencia de Taylor, veía a los hombres como una constitución de la máquina industrial, Fayol concentraba más su atención en el director gerente que en el trabajador, separa la administración de otras operaciones de la empresa, tales como la producción, resaltaba que existen elementos comunes en los procesos de administración aplicables a todas la organizaciones.
2. Menciona la importancia que tiene el director en relación con los trabajadores, se ve en la actualidad la importancia que tiene un director a través del poder de mando, es decir autoridad y liderazgo; en cambio el trabajador solo acata las ordenes de los supervisores.
3. En la división del trabajo y especialización; la finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo o producir lo mismo con menos esfuerzo, y la especialización es la habilidad o conocimientos que adquiere una persona en una rama determinada; se puede mencionar que la división del trabajo es la base de la organización ya que los trabajadores tienen determinadas funciones.

4. Se habla sobre la lealtad y estabilidad, el personal debe ser consecuente con la institución, de esto dependerá que se le garantice permanencia en el trabajo y mantenga el goce de sus derechos dentro del marco de las leyes; siempre y cuando cumpla con sus deberes y obligaciones.
5. Remuneración adecuada y equidad; es el pago de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad, esto se da en todas las organizaciones.

Fayol adelantó los principios de la administración comprendió cinco operaciones que tenían mayor difusión, y las define de la siguiente manera:

Previsión: es estructurar el futuro y articular el programa de acción.

Organización: es construir el organismo, material y social de la empresa.

Dirección: es hacer funcionar el personal.

Coordinación: relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Control: es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

En lo respecta a la burocracia Weber contempla las siguientes características:

1. Una distribución del trabajo basada en la especialización funcional.
2. Una jerarquía de autoridad definida.
3. Un reglamento que abarque los derechos y deberes de los empleados.
4. Sistema de procedimientos para resolver los problemas de trabajo.
5. Impersonalidad en las relaciones laborales.
6. Selección y promoción, basada en la competencia laboral.

En la mayoría de las empresas se establece la burocracia, en las instituciones bancarias existe la distribución de trabajo, una jerarquía con autoridad de directores, un reglamento que tiene derechos y obligaciones de los empleados, existen relaciones interpersonales y casi no existe la promoción para otros puestos.

El movimiento de las relaciones humanas 1935-1950; la administración tenía nuevos conceptos para enfocar el trabajo entre ellos: la moral, la dinámica en grupo, la supervisión democrática y las relaciones personales; estos puntos

son muy importantes para la organización ya que se tendrá un clima laboral agradable y se podrá trabajar con mayor calidad. Este movimiento enfatizó los factores humanos e interpersonales a la hora de administrar los asuntos de cualquier organización. Los supervisores pusieron un empeño especial en estos conceptos: procedimientos democráticos, entrega personal, técnicas de motivación y sométicas de liderazgo; si los supervisores ponen en marcha estos puntos se personal podrá trabajar bien sin ningún problema.

En lo que respecta a la administración educativa se menciona lo siguiente:

- * La administración se compone de una serie de conocimientos especializadas, habilidades e ideas distintas de las actividades administrativas; es decir la administración educativa tiene en común con la administración comercial, publica y de hospitales.
- * En la practica de la administración se basa en la perspectiva de las organizaciones; el administrador se enfrentara a la realidad de las organizaciones a través de la teoría científica que se adquiere a través de la escuela.
- * La administración educativa necesita innovaciones; ya que el cambio exige administradores más hábiles y adaptables, con una mente abierta a las realidad y ha enfrentar los problemas que se tengan y dar una solución para así poder defender lo que se esta haciendo en cuanto al trabajo que se tenga.
- * El concepto de administrador como mediador; cualquier organización debe intentar conseguir sus propósitos y ver satisfechas las necesidades de los seres humanos.
- * El liderazgo implica el equilibrio entre las necesidades de que el jefe mantenga la organización y crear nuevos métodos parara conseguir los objetivos fijados.

Para Luis Arturo Lemus " La administración la define como el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas para la política educacional ²³ " .

Se puede decir que la administración controla los recursos humanos, materiales y financieros para el buen funcionamiento de cualquiera organización; es un proceso dinámico y evolutivo que se adapta a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas. El primer factor importante que se podría mencionar, es el humano porque toda administración esta llevada a cabo por hombres y sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible; el segundo elemento es el estructural, ya que toda administración tiene una organización que le da forma ala empresa; y el tercer elemento es el económico; ya que sin este factor no se puede tener una organización estructurada, por que a través de lo económico se obtienen todos los recursos humanos y materiales, requeridos para el funcionamiento de una empresa eficiente; y del grado de eficiencia, coordinación y control de estos tres elementos dependerá el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo.

Lemus menciona algunas características de la administración educativa:

- * La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad; ya que la educación empieza en el hogar y posteriormente en la escuelas.
- * La función educativa es compleja; el hecho de incluir varios elementos humanos hace compleja la función por las siguientes razones: autoridades superiores con autoridades inferiores, autoridades de un nivel con otro del mismo nivel, profesores con maestros, público con autoridades, público con profesores o maestros, alumnos y maestros con padres de familia; todo estas relaciones se establecen en la vida cotidiana.

²³ Lemus Luis Arturo; Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas. Edit. Kapelusz. México 1992. pág 25-37.

- * La administración es difícil por la profesionalización del personal; se menciona que es más fácil administrar a una persona profesionalizada; se da en los sectores donde ha sido posible lograr el establecimiento de la jerarquía por niveles de preparación profesional; pero no siempre es fácil manejar a personas preparadas ya que siempre existen problemas para poder manejar al personal.
- * El papel del personal y de la institución es crear una organización dentro de la cuál el proceso que conduce a tomar buenas decisiones para que pueda operar efectivamente.

Koufman Roger A. define a la administración educativa " El trabajado de un administrador educacional consiste en planificar, diseñar e implantar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad. "24

De acuerdo a las necesidades del departamento de cobranza será importante detectar las necesidades del área a trabajar con un método y una estrategia para el proceso de regularización del cobro de los pagos de tarjetas de crédito.

El administrador educativo puede planificar, diseñar, implantar y detectar necesidades de capacitación a través del proceso administrativo que es el siguiente:

Planeación: Consiste en presentar el planteamiento del problema y los cursos de acción para resolver; en esta etapa el administrador educativo se encargara de la capacitación en donde se comprometerá a elaborar un programa de capacitación.

Organización: En la organización el administrador educativo presentara el programa; es decir el resultado de conocer las necesidades de capacitación, presentando una lista de actividades y objetivos. Se especificara la descripción de actividades, recursos y responsables.

Dirigir: Se aplican los programas y se cumple con el objetivo que se tenia establecido.

²⁴ Koufman Roger A; Planificación de Sistemas Educativos; Edit. Trillas; México 2000; p.p. 23-24.

Control: En el control del programa se lleva a cabo la evolución, tratando de eliminar los problemas de operación de los programas.

Evaluación: se realiza a través de medios que permiten conocer el grado de efectividad de los objetivos educativos que han alcanzado los capacitados.

A continuación se menciona como el administrador educativo puede manejar la capacitación y determinar las necesidades de capacitación a través de las siguientes etapas:

Identificación del problemas: Identifica los problemas a partir de las necesidades documentales; es decir se identifica el problema basándose en los documentos establecidos como son el reglamento interno de trabajo, el perfil del puesto y la normatividad institucional; también se manifiestan los problemas por los comentarios que tienen los ejecutivos telefónicos y por la experiencia laboral.

Determinación de los requisitos y alternativas para la solución: Se determina que debe hacerse y qué alternativas y estrategias se dispone para llevar a cabo los requisitos; será a través de los objetivos, para planificar y diseñar el sistema ;se debe identificar y definir qué debe hacerse y posteriormente analizar las tareas a realizar.

Selección de estrategias de solución entre las alternativas: Se selecciona las estrategias y los medios apropiados para llenar los diferentes requisitos, se utiliza el criterio de elección de costo-beneficio, se hace la selección de las alternativas que permitan satisfacer los requisitos al menor costo; el administrador educativo podrá analizar e implantar los beneficios satisfacer las necesidades de las empresas con el menor costo posible. En esta tesis se selecciona la estrategia de cuestionarios para detectar las necesidades de capacitación.

Implantación de las estrategias: Son los métodos y medios, se obtienen, diseñan y adoptan; El administrador educativo tendrá la facilidad de implantar estrategias, diseñarlas y adaptarlas dependiendo de las necesidades de la empresa; en esta tesis se implanto la estrategia de cuestionarios a Ejecutivos Telefónicos, Supervisores y Gerente; obteniendo los cuestionarios llenos se sacaron los resultados.

Determinación de la eficiencia de la realización: Se reúnen datos relativos al proceso como a los productos del sistema durante y después de la ejecución del mismo; El administrador educativo podrá determinar la eficiencia de lo realizado, a través de los resultados que ha tenido con lo que el podrá implantar; en la tesis los resultados de que tuvieron de los cuestionarios se elaboraron graficas para determinar mejor los resultados.

Revisión del sistema cuando sea necesario: Basándose en las realizaciones del sistema por los datos de rendimiento, todas o cualquiera de las etapas anteriores pueden modificarse, y en caso necesario se puede efectuar un trabajo de rediseño de sistemas. El administrador educativo podrá revisar lo reestablecido, si esto se esta llevando a cabo no se tendrá ningún problemas, en caso de tener resultados insatisfactorios se analizar y se tendrá que dar una solución al problema.

El perfil del administrador educativo; al concluir sus estudios podrá realizar lo siguiente:

- Explicara 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.
- Analizara las políticas públicas, en la educación, legislación y organización.
- Planificara, 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.
- Realiza estudios grupales e interdisciplinarios que conduzcan a la eficacia y eficiencia de los servicios educativos.

En lo que respecta en el campo laboral, el egresado podrá desarrollar sus actividades en:

- Instituciones educativa encargadas de planear, organizar, dirigir y evaluar el servicio educativo *público y privada*.

- 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.²⁵

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 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.

²⁵ Folleto, perfil de ingreso a la Licenciatura en Administración Educativa.

CAPITULO II

EL SISTEMA DE CAPACITACION EN BANAMEX.

2.EL SISTEMA DE CAPACITACION EN BANAMEX.

2.1 ANTECEDENTES DE BANAMEX.

Banamex es un sistema financiero mexicano, es regulado 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 auditoria y del mercado de valores y operaciones bursátiles así como las actividades de los agentes de bolsa.
- Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el retiro (CONSAR), que tiene a su cargo la regulación y expediciones de carácter general y procedimientos de los Sistemas de Ahorro para el Retiro integrados por: Administración de Fondos para el Retiro (AFORE) y Sociedades e Inversión Especializadas para los Fondos de Retiros (SIEFORES).
- Comisión Nacional de Seguros y Finanzas, que se encarga de vigilar y auditoria de las operaciones de las instituciones de seguros y finanzas.
-

Banamex ha creado una particular noción en la economía, las finanzas y el desarrollo, se ejercen en el universo de la ciencia y en el universo de la creación.

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: Proporciona 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.

2. 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE BANAMEX

La organización es el arreglo de las funciones para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La organización tiene principios que se caracterizan de la siguiente manera:

- Principio de la especialización: se refiere a la división del trabajo, asignando actividades específicas y concretas, obteniendo mayor eficiencia y habilidad; sin embargo, la especialización es recomendable cuando las personas poseen un conocimiento general del área donde se integran, relacionando asó su actividad con las de los demás.
- Principio de la unidad de mando: significa que para cada función debe existir un solo jefe, es decir, que el subordinado no debe recibir órdenes de dos personas sobre el mismo aspecto, ya que sólo una persona guiará el grupo hacia la obtención de los objetivos.

- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad: Es el aspecto básico de este principio consiste en otorgar la responsabilidad que el corresponde a cada nivel jerárquico en la medida en que se le confiere la autoridad de manera inmediata.
- Principio del equilibrio de dirección-control: el equilibrio que postula este principio se refiere al que debe existir entre el grado de delegación que se otorgue y el control necesario para ejercer y obtener unidad de mando.

En la mayor parte de las empresas se utiliza el principio de especialización, ya que se da la división del trabajo; en donde se asignan actividades dependiendo de las funciones que se realizan.

Los sistemas de organización son combinaciones de funciones y autoridad, con las que se lleva a cabo la organización. Son representados gráficamente a través de organigramas, e integrados con los análisis de puestos.

A continuación se mencionaran algunos tipos de organizaciones:

- Organización lineal o militar: en este tipo de organización, la autoridad y responsabilidad son transmitidas por una sola línea para cada persona, donde cada una de ellas recibe órdenes y reporta a un solo jefe.
- Organización funcional o de Taylor: Taylor proponía que un mayordomo tuviera conocimientos sobre áreas específicas, y posteriormente lo divide entre personas especialistas que tuvieran autoridad en su campo sobre la totalidad del personal.
- Organización lineal y staff: este sistema es combinación de los anteriores, en tanto que retoma que la autoridad-responsabilidad debe ser transmitida por un solo jefe, y por otra parte, que esa línea recibe asesoramiento especializado para cada función.

Los organigramas son llamados cartas o gráficas de organización; los puestos son representados por medio de cuadros y los canales de autoridad y responsabilidad por medio de líneas que los unen. La utilidad de los organigramas es importante por que define funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y

responsabilidad, canales de comunicación, sistemas de organización y relaciones entre diferentes puestos que integren el área o empresa en general.

Otro aspecto fundamental está representado por los niveles jerárquicos, los cuales se define a través del grado de autoridad y responsabilidad en cada línea. El crecimiento que leude tener en un momento dado la organización está en relación con nuevas funciones y nuevos jefes, tal crecimiento puede darse de manera vertical y horizontal, y cada uno tiene características propias. El primero de ellos se representa cuando aumenta las funciones y el jefe nombra nuevos colaboradores que se hagan responsables, dependiendo en su totalidad de él mismo. El crecimiento horizontal se da cuando el jefe nombra un número reducido de colaboradores que dependan de él y permitan que a partir de ellos dependa el resto de los subordinados.

Ambos tienen sus limitaciones, el vertical dificulta la comunicación por la cantidad de niveles que tienen que superar, en tanto que el horizontal aumenta el tramo de control del supervisor. Quizá lo más recomendable es utilizar el horizontal, y cuando se haga necesario otro nivel, crearlo con el fin de disminuir cargas de trabajo.

Se analizarán los siguientes organigramas hasta llegar al área de cobranza telefónica Banamex, ya que en esta área se analizara la detección de necesidades de capacitación.

"DIRECCION GENERAL ADJUNTA DE CREDITO AL CONSUMO Y BANCA ELECTRONICA

Contribuye a la rentabilidad y el liderazgo de Banamex desarrollando y comercializando, en el mercado mexicano, servicios y productos Bancarios vinculados con tarjetas, con el crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero y con el acceso a dispositivos de vanguardia tecnológica, que satisfagan a la clientela por la calidad de los productos y por lo eficiente y oportuno de los servicios.



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La subdirección de cobranza telefónica Banamex pertenece a la Dirección de Administración de Riesgo en donde se encargan de que los productos, servicios y recursos de crédito al consumo y Banca Electrónica operen bajo riesgo controlado en sus distintas etapas de vida tanto a nivel nacional como internacional.

Estructura Organizacional



SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA.

Objetivos y procedimientos.

Disminuir el índice de Cartera Vencida de Tarjetas de Crédito Banamex (nacionales e internacionales).

Desarrollar estrategias de recuperación de Cartera Vencida a nivel nacional de acuerdo a cada tipo de cliente y de producto nacional o internacional. Incrementar los índices de recuperación mediante la Cobranza Telefónica a nivel nacional

R e t o s

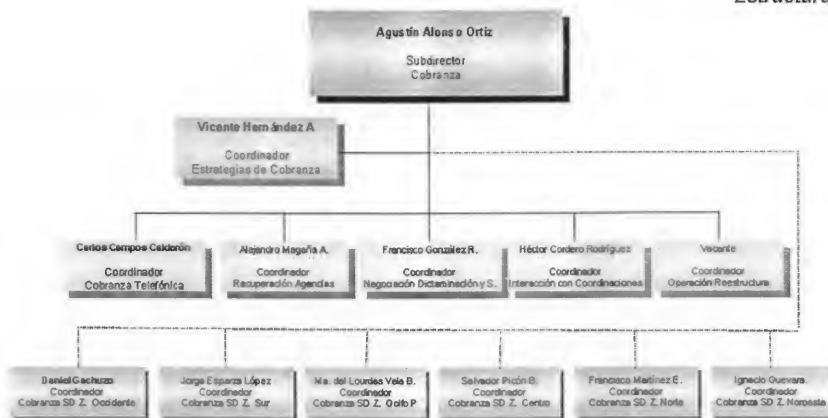
Incrementar la recuperación de Cartera Vencida en Tarjetas Banamex.

Brindar a nuestros clientes opciones de regularización o liquidación de adeudos (según sea el caso), que se ajuste a sus posibilidades económicas.

Coordinar con mayor eficiencia las acciones de Cobranza a nivel nacional.

Subdirección de Cobranza

Estructura



ESTRATEGIAS DE COBRANZA

- Diseñar, integrar y evaluar estrategias de recuperación

- Mantener actualizados productos de reestructura
- Desarrollar parámetros de recuperación
- Controlar requerimientos a sistemas por fallas y nuevos procesos
- Dar seguimiento a la seguridad informática y mantenerla en estándares institucionales a nivel nacional
- Análisis de soporte tecnológico
- Medir el desempeño de la gestión y recuperación a nivel nacional y regional
- Elaboración y seguimiento del presupuesto a nivel nacional
- Pronosticar el comportamiento de cartera vencida

Cobranza Telefónica

Salidas Objetivos

FUNCION

Brindar servicio telefónico a tarjetahabientes, con el fin de solicitar la regularización de sus adeudos con Sobregiros, 1,2,3 y 4 meses vencidos y hasta 29 días, permitiendo mantener su línea de crédito gozando de los beneficios que le brinda ser un tarjetahabiente cumplido o la regularización de adeudos vencidos con atractivos planes de negociación protegiendo su historial crediticio.



FUNCION DE ENTRADAS (CALL CENTER) :

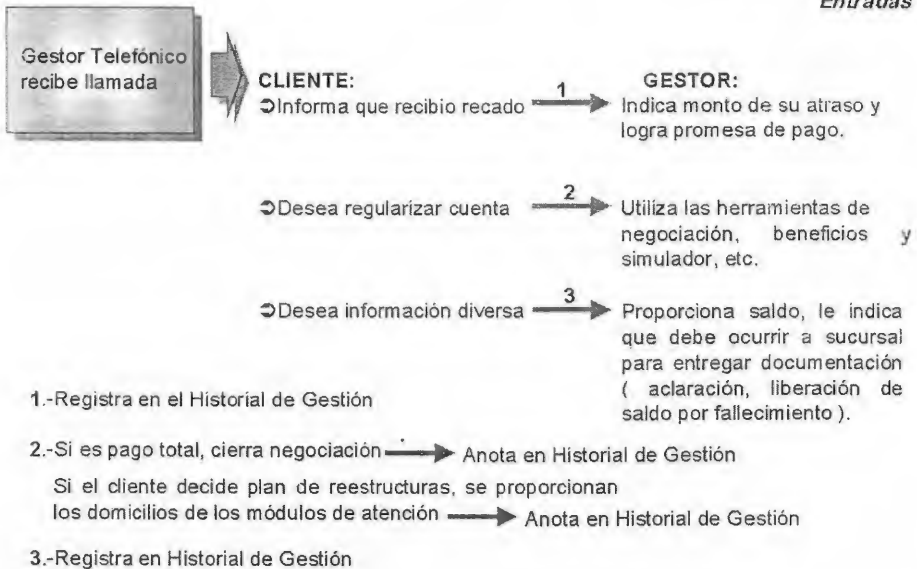
Recibir llamadas de los clientes que provienen de un recado dejado por los gestores telefónicos de salidas o por haberse publicitado el teléfono en programas especiales de recuperación o por envío de telegrama.

OBJETIVOS:

1. Lograr la promesa de pago mediante la adecuada información de su cuenta.
2. Lograr el pago a través del asesoramiento e información de los planes de reestructuración.
3. Proporcionar diversa información solicitada por el cliente tales como: Saldos, Aclaración, Fallecidos, etc.

Cobranza Telefónica

Entradas



Sistema de Seguridad Institucional S41 Es el Sistema de Seguridad Institucional que contiene las normas, políticas y mecánica de aplicación del Grupo Banamex-Accival con respecto al acceso, manejo y uso de la información automatizada generada, a fin de garantizar su confidencialidad, integridad y disponibilidad a las personas facultadas. Este sistema es de impacto nacional, y a través de él operan los productos/servicios del Banco.

¿ En qué consiste el Sistema de Seguridad Institucional S41?

El **S41** consiste en el otorgamiento de facultades a través de SIRH y números de nómina de usuarios para el acceso a información específica relacionada con el quehacer de cada función.

Es decir, que el acceso a la información que tiene el personal de sucursal no será el mismo que tiene el personal de Cobranza de Tarjetas Banamex, ya que su función requiere de diferente información.

Las facultades fueron definidas entre Seguridad Corporativa, la Coordinación de Cobranza y las Coordinaciones Regionales para determinar al personal facultado para dar de alta/baja a usuarios secundarios dentro del Sistema ²⁶ .

2.3 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA CAPACITACIÓN EN BANAMEX.

El reglamento Interno de Trabajo es un conjunto de disposiciones que regula el desarrollo de las relaciones de trabajo entre la institución y sus empleados, es destinado a los jefes como a todo el personal y es obligatorio para el personal sindicalizado y no sindicalizado.

En el reglamento Interno de Trabajo en Banamex se manifiesta en el capítulo IX de la capacitación y superación personal con las siguientes cláusulas:

“ Cláusula N.69

Todos los trabajadores tienen derecho a que el Banco les proporcione capacitación y adiestramiento, de acuerdo a Ley y a su posibilidad presupuestal,

²⁶ Actualización en el proceso de cobranza Banamex 1999.

que les permita elevar su nivel y productividad en el trabajo, conforme a los planes y programas que el mismo formule con la participación del Sindicato a través de la Comisión Mixta de Capacitación, Productividad y Calidad que sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Cláusula N.70

El banco formulará los planes y programas para proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Capacitación, Productividad y Calidad.

El derecho del trabajador a que el Banco le proporcione capacitación y adiestramiento, implica la correlativa obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación, excepto si acredita su competencia, a satisfacción del Banco, documentales o mediante examen de suficiencia.

El Banco podrá convenir con sus trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de sus oficinas.

Cláusula N.71

El Banco está obligado a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficiencia, a través de becas que se otorgarán con base en los planes y programas que formule el Banco escuchando al Sindicato a través de la Comisión Mixta de Capacitación, Productividad y Calidad.

Las becas a que se refiere la presente cláusula se cancelarán si los trabajadores hacen uso indebido de ellas o no se dedican adecuadamente al estudio, en cuyo caso el Banco estará obligado a otorgarla en su oportunidad a otro trabajador.

Cláusula N.72

El banco toma en cuenta la opinión del Sindicato, dará a sus trabajadores sin perjuicio de la labores, facilidades para el desarrollo de cultura física a través de la participación en clubes deportivos. Asimismo, otorgará a sus trabajadores facilidades y ayuda para la práctica de los deportes.

Además promoverá conjuntamente con el Sindicato, eventos para el desarrollo de su cultura general y de sus facultades artísticas.

El banco estará obligado a cubrir por lo menos el 50% de las cuotas de inscripción y de las periódicas, que para solventar los gastos necesarios corresponda pagar a los clubes en donde inscriba a sus trabajadores.²⁷ "

2.4. PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION EN BANAMEX.

El objetivo es establecer los lineamientos para detectar las necesidades y planear la capacitación del personal de la Dirección de Administración de Riesgo, a fin que reciba el entrenamiento y preparación que supere las desviaciones encontradas.

Las responsabilidades para el procedimiento de capacitación son las siguientes:

- Dirección de Administración de Riesgo : Aprobar la asignación de recursos para el cumplimiento de los planes y programas de capacitación.
- Subdirección de la Dirección de Administración de Riesgo: En coordinación con la directora de Administración de Riesgo detectan las necesidades de capacitación que éstos requieran conforme a la asignación de proyectos y funciones que deban cubrirse en la administración de su área asignada.
- Subdirector: Aprobar los recursos que se requieran para el cumplimiento de los planes de capacitación. Identificar sus propias necesidades de capacitación de manera conjunta con su jefe inmediato conforme las responsabilidades asignadas de proyectos y actividades y en el momento que ésta sea pertinente. Asignar un responsable de capacitación (Facilitador de Capacitación) para efectos de aplicación y control del proceso de capacitación, así como el seguimiento a los planes y programas que se deriven de la detección de necesidades.
- Facilitador de capacitación: Identificar la misión, funciones principales y objetivas de la Subdirección en cuestión a la que pertenece y dar seguimiento a los lineamientos que conforme a las políticas institucionales deban seguirse para la formación y entrenamiento del personal. Da seguimiento a la aplicación de los procedimientos, dando la asesoría a los responsables de departamento para la impartición de la capacitación

²⁷ Reglamento Interno del trabajo año 2000. BANAMEX.

programado en curso o una actividad que supere la desviación. (Nota: ver página 52)

Cuando se presenten cambios a los procesos, procedimientos o sistemas de soporte de la función, el jefe inmediato programará en coordinación con el Facilitador de Capacitación el entrenamiento que el personal requiera.

PROCEDIMIENTO

El Facilitador de Capacitación: solicita que cada jefe responsable de la función elabore las descripciones de puestos de acuerdo a los formatos establecidos.

Jefe director de la función (Subdirector, Coordinador, Gerente, Supervisor) :
Elabora la descripción del puestos y se actualizan conforme existan cambios o modificaciones a las responsabilidades asignadas a la función.

Las descripción de puesto considera:

- a) Objetivo principal del puesto.
- b) Descripción de las funciones o responsabilidades básicas (listar la más relevantes).
- c) El tiempo aproximado que se le dedica a cada función en términos de porcentaje, es decir, distribuir las funciones de tal forma que sumen 100%.
- d) Las descripciones de puestos deben estar firmadas por el responsable de su elaboración y autorizadas por el jefe inmediato.
- e) Las descripciones de puesto deben ser conocidas por el responsable directo de la función a fin de asegurar que el personal realiza la actividades que están descritas.

PERFIL DE PUESTO (Anexo 1)

Estos perfiles de puesto son con base a lo programado en Banamex.

Facilitador de capacitación: solicita de cada jefe responsable de la función, el perfil que el puesto requiere.

Jefe directo de la Función (Subdirector, Coordinador, Gerente, Supervisor):
determina los aspectos esenciales en cuanto a características personales, profesionales o laborales que deben tener los puestos que de acuerdo con su estructura de organización tienen bajo su responsabilidad.

El perfil de puesto se requisitan en el formato el perfil de puesto describiendo los datos:

- Fecha de elaboración.
- Dirección Administración de Riesgo.
- Subdirección.
- Departamento.
- Nombre del puesto.
- Puesto que incluye este perfil.
- Edad.
- Estado Civil.
- Sexo.
- Estudios requeridos para el puesto.
- Especificar área de especialidad.
- Idiomas.
- Aspectos requeridos para el desempeño del puesto: conocimientos.
- Habilidades y aptitudes requeridas para el puesto.
- Observaciones.

Entrega los formatos de Descripción y Perfil de Puesto al Facilitador de capacitación.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Anexo 2)

Las detecciones de necesidades de capacitación son con base a lo programado en Banamex.

Consultor de calidad: establece los aspectos generales para la detección de necesidades de capacitación y la programación de los cursos conforme a los lineamientos Institucionales del Banco.

Facilitador de capacitación: coordina con cada jefe directo de la función operativa la detección de necesidades de capacitación de su personal.

- Concentra la detección de necesidades del subdirector con los demás.
- La detección de necesidades de capacitación las realiza considerando:

- ❖ La descripción del puesto y el 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 requieran realizar.
- ❖ Del análisis comparativo anterior se determina las necesidades de la persona que ocupa el puesto, con la finalidad de establecer un mecanismo que permita superar esa necesidad.
- Se anota el formato, los datos de la persona que ocupa el mismo puesto considerando lo siguiente:
 - ✓ N. De Nomina.
 - ✓ Los nombres de los empleados.
- Para cada trabajador se identifica su nivel de desempeño considerando sus propios conocimientos, la experiencia que ha tenido, sus habilidades y aptitudes.
- En el recuadro que corresponda a cada trabajador, se identifica el nivel de necesidad del concepto a evaluar que éste requiera considerando una escala del uno al diez conforme el nivel que le corresponda individualmente.
- 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 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 puesto, es decir requiere preparación específica para superar la deficiencia.

CAPITULO III
PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.
CASO: COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX.

3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

3.1. IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) es parte medular del proceso administrativo aplicado a la capacitación y la base de una instrucción que permita satisfacer los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo a las funciones que deben desempeñar quienes ocupan los diferentes puestos.

El proceso de DNC es la base de una serie de actividades orientadas a mejorar la productividad, propiciar la calidad y resolver los problemas más apremiantes de la organización.

Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons define al DNC " la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividades de la empresa, en la que el mejoramiento de formación profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia " .²⁸

Por su parte Aldo Cononici sostiene: " La identificación de necesidades no puede separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento. La empresa debería comenzar con plantearse el problema: ¿ Cuales son los estándares a alcanzar y hasta qué punto se alcanzan? " .²⁹

La DNC permite conocimientos, habilidades o actitudes de una persona o grupo que les impiden desempeñar con solvencia las funciones y responsabilidades de un puesto o asignación determinada. Es una diferencia entre lo que debe ser y lo que es. La aplicación de un diagnóstico de necesidades de capacitación debe dar

²⁸ Arthur J. Coldrick y Thomas P. Lyons, Como identificar las necesidades de capacitación. Boletín CINFERFOR; núm 40, julio-agosto de 1975, p 9.

²⁹ Aldo Cononici, Biblioteca DEUSTO de dirección y organización; vol. 3: personal, Bilbao, Deusto 1973, p.112.

respuesta a las preguntas respecto a los temas en los que debemos capacitar, a quién debemos capacitar, con qué prioridad y a qué profundidad.

A continuación se mencionará la diferencia entre ¿ Qué son las necesidades de capacitación? Y ¿ Qué no son las necesidades de capacitación ?³⁰:

¿Qué son las necesidades de capacitación?	¿ Qué no son las necesidades de capacitación ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La petición de jefes de áreas y supervisores por resolver sus problemas, en especial los de su persona.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las solicitudes de directivos, jefes y supervisores para que el personal sea responsable y se interese en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El punto de partida para planear el desarrollo del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La lista de temas que proporcionan los jefes de área y supervisores para que se impartan cursos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La selección poco razonada de cursos que se ofrecen a la empresa y a los cuales se debe asistir o enviar algún subordinado.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La garantía de que la capacitación será un éxito.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El conjunto de datos que debe estar presente en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demorar innecesariamente la iniciación de los cursos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El resultado de un trabajo estéril, que consiste en " husmear " por toda la empresa y averiguar hechos que no competen al especialista en capacitación.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas sufren modificaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La parte inicial de la capacitación, que se realiza únicamente una vez y para siempre.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hechos que pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas precisas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La manifestación de la ineptitud de los jefes y supervisores.

³⁰ Mendoza Núñez, Alejandro; "La capacitación practica en las organizaciones ", Ed. Trillas; México 1995; p.p. 31-35.

La importancia de la determinación de necesidades de capacitación se encuentra en la elaboración de planes y programas, permite establecer las directrices correspondientes a fin de que para cada necesidad específicas se establezca una actividad concreta, asegurando en esta forma la efectividad de los programas, la optimización de los recursos y la satisfacción del trabajador.

3.2. TIPOS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Toda necesidad implica carencia. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, me refiero a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y aptitudes, que una persona debe adquirir, reafirmar y/o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia (efectividad), las tareas o funciones propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan desviaciones o discrepancias entre el " debe ser " o situación esperada y " lo que es " , o situación real. Esto permite conocer a qué persona se debe capacitar y en qué área específica estableciendo los alcances, profundidad y prioridades.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y aptitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas son de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones deben contener estrategias integrales que combinen acciones en el ámbito humano y organizacional.

La efectividad de un programa de capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos, sino de la forma en que satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

Los principales tipos de necesidades se pueden mencionar los siguientes:

NECESIDADES MANIFIESTAS: Son aquellas que no permiten un estudio profundo para determinarse. Sus causas puede ser la instalación de nuevos equipos, el cambio de asignación del personal, la contratación de personal nuevo, etc.

NECESIDADES OCULTAS: Algunos problemas que parecen de tipo organizacional, tienen su origen en carencias de conocimientos, habilidades y actitudes, sobre todo en personal que tiene ya mucho tiempo realizando un trabajo, y que por esto mismo no se atreve a confesarlo.

NECESIDADES PARA ASCENSO: Se pueden calificar como evidentes, pero son aceptadas e incluso demandadas, ya sea que las personas estén en el nuevo puesto o bien que próximamente sean ascendidas.

NECESIDADES PARA EL PUESTO ACTUAL: Esto ocurre cuando las carencias están relacionadas con el desempeño del puesto actual y por lo mismo se pueden calificar como urgentes.

NECESIDADES A FUTURO: Estas se presentan cuando se va a abrir una nueva planta, se va a instalar un nuevo equipo o se va a lanzar un nuevo producto. En este caso, el capacitador debe estar atento y adelantarse a los hechos.

NECESIDADES DEPARTAMENTALES: Son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

NECESIDADES OCUPACIONALES: Son las que se refieren a un puesto en particular, vendedor, mecánico, supervisor de producción, proyectista.

NECESIDADES MICRONECESIDADES Y MACRONECESIDADES: La micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña y la macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande empleados.

Conforme a las necesidades que presentaron con base al departamento de Cobranza Telefónica Banamex se pueden mencionar las siguientes:

- Necesidades manifiestas: Por la instalación de nuevos sistemas el personal se descontrola por la falta de capacitación para poder trabajar.
- Necesidades para ascenso: Las personas pretenden ascender a través de sus conocimientos y sus estudios.
- Necesidades a futuro: Se presenta en esta institución ya que tiene que estar a la vanguardia y con una visión del futuro que se espera.
- Macronecesidades: Por el grande grupo de personas que laboran en esta institución.

3.3. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

El diagnóstico se define: Como el " conjunto de subsistemas relacionados entre sí, a saber: organizacional, social-personal, jurídico y funcional, los cuales están vinculados como él todo y sus partes bajo enfoque integral en la organización en estudio, a fin de cumplir los propósitos fijados ".³¹

El diagnóstico se dirige al cambio, existen cinco principios básicos para la acción del diagnosticador, son los siguientes:

- 1) El administrador es la persona que resuelve problemas; debe ser eficaz y discreción en el cumplimiento de sus obligaciones básicas.
- 2) Al tener una mente clara y creativa, el administrador se hace eficiente y adquiere la capacitada de presentar opciones para la toma de decisiones.

³¹Martínez Chávez, Víctor; Diagnostico administrativo. Ed. Trillas; México 1998; p. 42

- 3) Para decidirse a iniciar el estudio es necesario tener una clara necesidad o intención de cambios.
- 4) Los datos e informaciones se deben verificar antes de analizarse.
- 5) Cuando más participación y responsabilidad se obtenga de quienes están directamente implicados en el cambio, mayor beneficio se obtendrá para la institución.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.
- c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; algunas de ellas son: expansión, nuevas legislaciones, trabajo y asignaciones especiales, transferencias y retiros, variaciones estacionales y nueva administración.

La función del administrador es utilizar y racionalizar los recursos para lograr los objetivos de la organización

El diagnóstico en cuanto a las políticas de Banamex es lo siguiente: " Identifica necesidades de formación; se deberá basarse en las herramientas institucionales y orientarse a necesidades que incidan en los resultados del negocio. Su aplicación deberá realizarse anualmente, independientemente de que durante el año se identificará necesidades adicionales por lanzamiento de productos y sistemas, nuevas estrategias, etc."³²

³² Manual de formación de personal Banamex, México 2000. p. 14.

3.4. TÉCNICAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Los métodos y técnicas de diagnóstico, son las herramientas de que se vale el capacitador para obtener información sistematizado y confiable sobre las características específicas de la empresa. Esta información será para la determinación de necesidades de capacitación y/o desarrollo.

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA SELECCIÓN DE TÉCNICAS

- El número de personas que requieren capacitación.
- El tiempo disponible.
- Los recursos económicos y presupuestales.
- Los espacios físicos.
- Características de cada puesto.

A continuación vamos a describir las técnicas más usuales en DNC, señalando para cada una de ellas, sus características, descripción y desarrollo.

ENTREVISTA.

Descripción:

Es un método que permite obtener información a través del diálogo entre el investigador (entrevistador) y alguno de los miembros que componen la organización (entrevistado). Con esta técnica se obtiene información valiosa sobre aspectos diversos (no sólo de capacitación) que pueden ayudar a resolver problemas. Se puede utilizar en cualquier momento y en función del enfoque que se le dé, puede servir tanto para conocer los resultados de actividades anteriores como para determinar nuevas necesidades. La entrevista se puede llevar a cabo tanto con Directivos, Jefes, Supervisores y hasta con trabajadores.

Tipos de entrevistas:

Según la amplitud de las respuestas implicadas en las preguntas, las entrevistas pueden ser de tres tipos:

- ABIERTA
- DIRIGIDA
- SEMIDIRIGIDA

En la ENTREVISTA ABIERTA, las preguntas son tan generales que el sujeto puede dar la más amplia y variada información. En ella el entrevistador debe ir captando todo lo que se diga y ampliando con preguntas que puedan servir para precisar más los conceptos vertidos o para captar información sobre aspectos nuevos que va revelando el entrevistado. En cualquier caso, se debe diseñar una guía que dirija la entrevista y contemple aspectos sobre los cuales se requiere información.

La ENTREVISTA DIRIGIDA, tiene la característica de estar formada por preguntas que requieren respuestas concretas. Estas preguntas pueden ser tan específicas, que exijan al entrevistado elegir entre distintas alternativas previamente determinadas por el entrevistador. Se puede utilizar un cuestionario que es la guía básica de entrevista estructurado. Los cuestionarios pueden incluir dos tipos de preguntas:

- > Preguntas cerradas
- > Preguntas semiabiertas

Las preguntas cerradas van seguidas del enunciado de las alternativas de respuesta para que el entrevistado seleccione, jerarquice u ordene, según su criterio y conocimientos. Las preguntas semiabiertas permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites de amplitud. De esta manera su extensión es relativamente reducida respecto a la entrevista abierta,

TÉCNICA DE LA ENCUESTA O CUESTIONARIO

Esta técnica tiene la finalidad de brindarnos información sobre hechos concretos u opiniones del personal. Esta información se obtiene siempre a través de un

cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito en este mismo documento.

Su aplicación se puede realizar en dos maneras: reuniendo en un local a todas las personas que serán encuestadas, con la presencia del investigador, o pueden ser realizada enviando a cada uno el cuestionario correspondiente para que lo conteste de manera individual, sin la presencia del investigador, en este último caso contendrán instructivo detallado, señalándose plazo de entrega.

Es necesario diseñar un cuestionario que contenga preguntas claramente formuladas y que ubiquen a los encuestados en la situación o contexto en que deben colocarse mentalmente para contestar cada pregunta.

También se requiere que el cuestionario esté precedido de una buena explicación de la razón de la encuesta, agregando los argumentos necesarios para disminuir la desconfianza e incitar a dar respuestas lo más objetivas posibles.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CUESTIONARIOS

En los cuestionarios se pueden incluir varios tipos de preguntas:

Las preguntas abierta, permiten una amplia expresión de las ideas, inquietudes y sentimientos de las personas. Las preguntas semiabiertas, permiten la respuesta libre del entrevistado, pero dentro de ciertos límites y por último, las preguntas cerradas, se contestan con un SI o un NO, o con la especificación de las respuestas para que el entrevistado seleccione su respuesta o jerarquice determinados conceptos o valores según su criterio.

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

Para el caso en que se aplica la encuesta agrupando al personal que se va a investigar, el encuestador, que estará presente guiando al grupo, deberá:

1. Explicar las razones de la encuesta aclarando las dudas u objeciones que se pudieran presentar.

2. Leer las preguntas antes de proceder a contestarlas; si es necesario, utilizar ejemplos concretos que puedan ilustrar mejor las distintas posibilidades de respuesta.
3. Hacer sentir confianza e invitar a que le hagan todas las preguntas que quieran, para contestar el cuestionario con mayor veracidad.
4. Según el caso, solicitar que anoten sus datos personales o bien dejarlo anónimo. Las encuestas anónimas son importantes cuando se pretende conocer la opinión de la gente acerca de las condiciones de trabajo o de lo que piensan de la organización, de sus jefes o del ambiente.

Para el caso de que se aplique la encuesta enviándola a los interesados, se deberá:

1. Enviar los cuestionarios acompañados de un escrito firmado por la autoridad adecuada, que aclare muy bien las razones de la encuesta y solicite apoyo y seriedad para la misma, estableciendo una fecha límite para regresarla debidamente contestada.
2. Controlar debidamente los cuestionarios, de tal manera que se conozca cuántos se enviaron a cada área, la fecha de envío y la fecha en que deben ser regresados. Si la encuesta es anónima, habrá que asegurar que no se conozca el nombre de los encuestados, a través de un mecanismo que de confianza, que puede ser la entrega de cuestionados contestados en sobre cerrado y en un buzón.

**PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
EN LA SUBDIRECCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA BANAMEX.
CASO: ENTRADAS TARJETAS (CALL CENTER) .**

PRESENTACIÓN.

El caso práctico esta enfocado, a obtener criterios acerca de la situación real de capacitación en que se encuentra la subdirección de cobranza telefónica Banamex; en él capitulo III se mencionó que esta subdirección esta divida en salidas y entradas; se analizara solamente el área de entradas tarjetas (Call Center)³³, con la finalidad de establecer criterios importantes que habrán de conformar un plan de acción, permitiendo entre otros aspectos, definir lineamientos, objetivos y métodos de actuación alrededor de este importante rubro.

Sin embrago, se podrá obtener información sobre algunas cuestiones representativas, como las siguientes:

- Obtener elementos de juicio a partir de los cuestionarios y del análisis de los mismos; que permita realizar una capacitación programada del elemento humano, de acuerdo a las necesidades y circunstancias que prevalezcan.
- Detectar deficiencias en cuanto a conocimientos y habilidades de cada uno de los puestos de la subdirección; es decir la aptitud hacia el puesto a desempeñar.
- Medir el clima organizacional existente en el área.
- Valorar de manera objetiva los resultados obtenidos, con el fin de aprovecharlos en beneficio del área y de la institución.

El objetivo principal de esta investigación es determinar los requerimientos que presenta el área de entradas tarjetas Banamex en cuanto a capacitación; además de conocer algunos otros aspectos que interactúan en el mismo ámbito, así como diferentes alternativas que respondan a tales necesidades.

³³ Nota referencia en la pagina 46.

RESULTADOS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION BANAMEX CASO: CALL CENTER BANAMEX	
INICIO: Septiembre	TERMINACION: Diciembre 2000.
DEPARTAMENTO: Call Center	PUESTO: Ejecutivo Telefónico
INVESTIGADOS: 33 Ejecutivos Telefónicos.	
TECNICA: Cuestionario.	

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION BANAMEX CASO: CALL CENTER BANAMEX	
INICIO: Septiembre	TERMINACION: Diciembre 2000.
DEPARTAMENTO: Call Center	PUESTO: Ejecutivo Telefónico
INVESTIGADOS: 3 Supervisores	
TECNICA: Cuestionario.	

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION BANAMEX CASO: CALL CENTER BANAMEX	
INICIO: Septiembre	TERMINACION: Diciembre 2000.
DEPARTAMENTO: Call Center	PUESTO: Ejecutivo Telefónico
INVESTIGADOS: 1 Gerente.	
TECNICA: Cuestionario.	

La selección de la técnica de investigación se elaboró a través de un cuestionario conforme a los puestos que se tienen:

Gerente 1.

Supervisor 3.

Ejecutivo Telefónico 33.

Fue posible conseguir las siguientes descripciones de puestos;

Ejecutivo Telefónico (ANEXO A1)

Supervisor (ANEXO A2)

Gerente (ANEXO A3)

Es importante resaltar que para llevar a cabo lo anterior, se recurrió a un funcionario, de quien depende el total de 36 empleados a entrevistar y para los cuales se realizó la presente detección de necesidades.

Se aplicó un cuestionario de manera directa y personal, donde se externan opiniones e inquietudes laborales y personales, con la finalidad de establecer un plan de acción a seguir que incluya aspectos que integren y complementen de manera sólida el proyecto.

CUESTIONARIO.

El cuestionario que se aplicó de 12 preguntas, las cuales fueron enfocadas hacia tres aspectos:

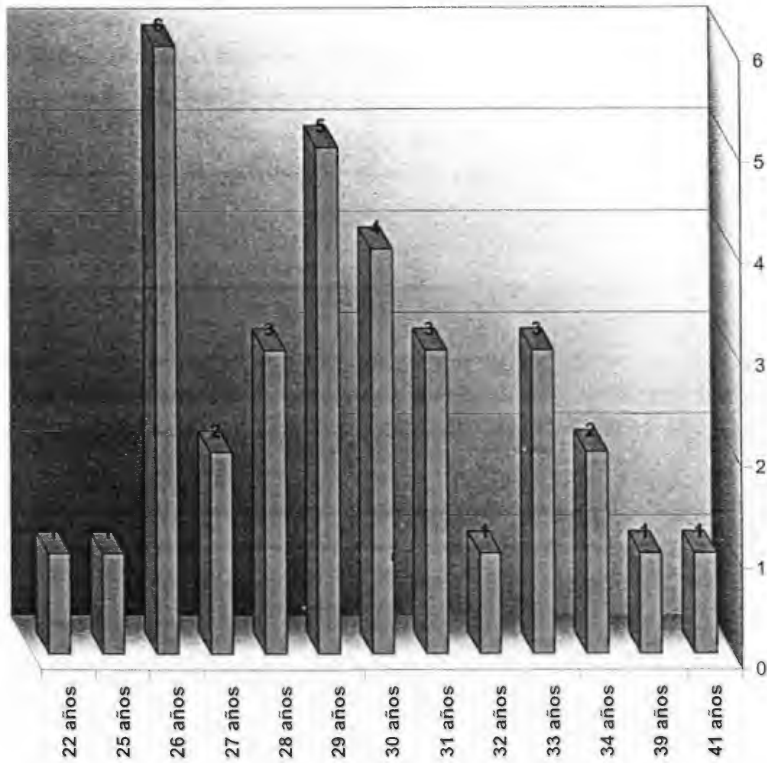
1. Aspectos personales.
2. Capacitación.
3. Relaciones Laborales.

EJECUTIVOS TELEFONICOS

El diseño del cuestionario es único, fue dirigido a Ejecutivos Telefónicos Banamex. Anexo (CUESTIONARIO DE EJECUTIVO); del cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

Conforme a la edad se representara la siguiente grafica:

Edades

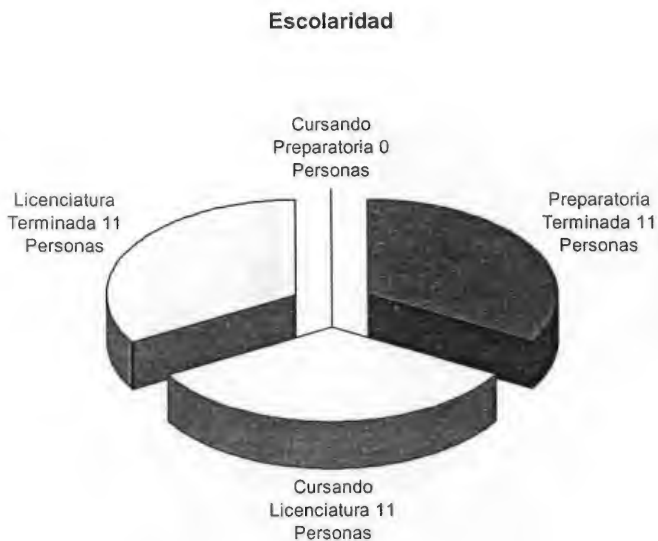


Se puede observar que las edades son de 22 años a 41 años y donde se predomina más en los 26 años, ya que hay 6 personas con esa misma edad.

En lo que respecta a escolaridad se obtuvieron los siguientes datos:

Cursando Preparatoria	0 Personas
Preparatoria Terminada	11 Personas
Cursando Licenciatura	11 Personas
Licenciatura Terminada	11 Personas

Se representa de la siguiente manera:



Se puede observar que 33.3% Preparatoria Terminada, 33.3% Licenciatura Cursando y 33.3% Termino la Licenciatura.

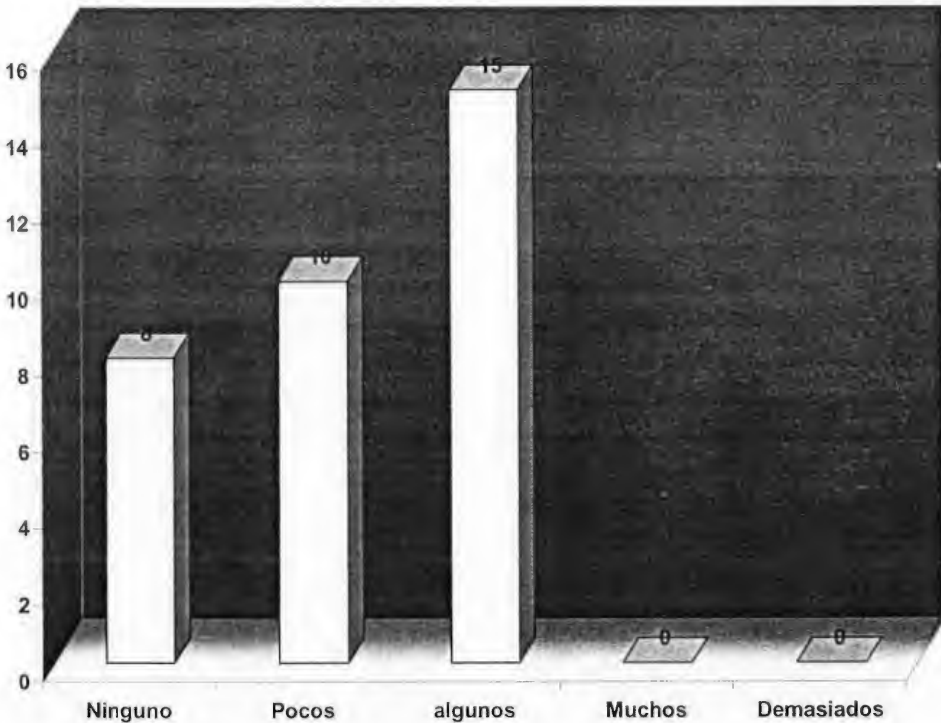
En la pregunta número uno ; Para desarrollar su trabajo al nivel máximo posible, ¿ tiene usted problemas ?; y se obtuvieron los siguientes resultados.

Ninguno	8
Pocos	10
algunos	15

Muchos	0
Demasiados	0

Se representa de siguiente manera:

**Para desarrollar su Trabajo a nivel máximo posible,
¿Tiene Usted problemas?**



Se puede observar que 15 personas tuvieron Algunos problemas para desarrollar su trabajo; las principales causas fueron las siguientes:

1. Falta de organización o coordinación.
2. Continuos cambios en los métodos.
3. Falta de capacitación en aspecto de computación y calidad en servicio.
4. Otros: Fallas de equipo, documentación incompleta y apoyo de otras áreas.

3. Mayores recursos económicos.
4. Mejor distribución de carga de trabajo.
5. Mayor claridad de los objetivos por alcanzar.
6. Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.
7. Mayor amistad con mis compañeros.
8. Menor supervisión sobre mi trabajo.
9. Otros: Fallas del sistema y apoyo de otras áreas.

En la pregunta cuatro se formuló la siguiente interrogante:

¿ Le gusta trabajar en equipo ?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Nada	1
Poco	1
Moderado	1
Me gusta poco	2
Me gusta	8
Me gusta Mucho	20

Se representa en la siguiente grafica:

¿Le gusta a Usted trabajar en Equipo ?



Se puede observar que un 3% Nada le gusta trabajar; un 3% dice que Poco le gusta trabajar; un 3% Moderado le gusta trabajar; un 6.1% le Gusta Poco trabajar; un 24.3% Me gusta trabajar y un 60.6% dice que Me gusta Mucho trabajar en equipo.

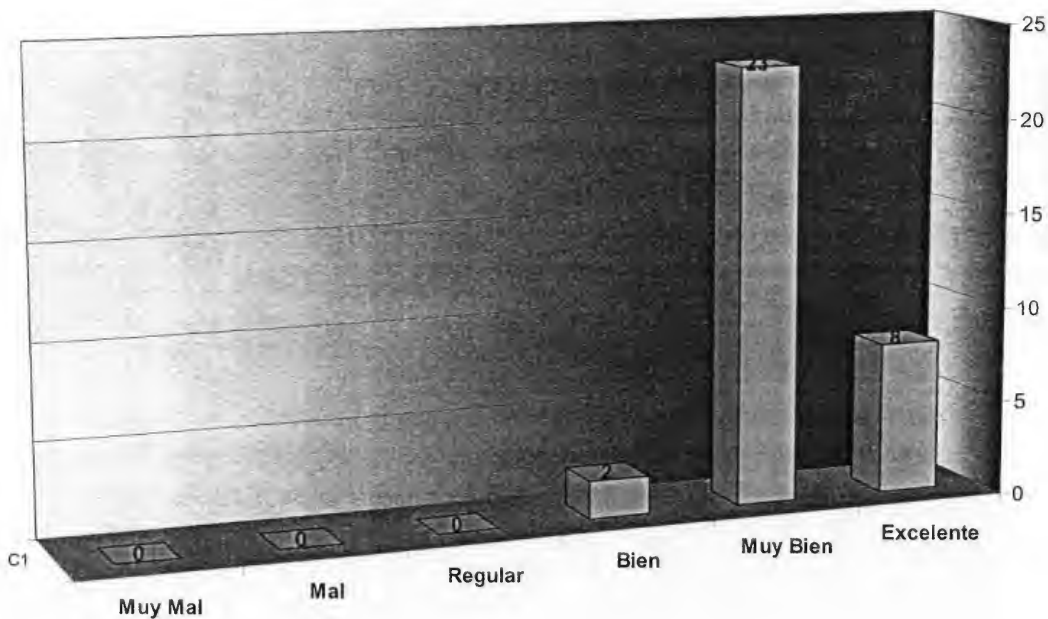
En quinto lugar se formuló la siguiente pregunta:

¿ Cómo cree que desempeñen el trabajo sus compañeros de área o departamento?

Muy Mal	0
Mal	0
Regular	0
Bien	2
Muy Bien	23
Excelente	8

Se representa de la siguiente manera:

¿Como cree que desempeñan el trabajo sus compañeros de área o Departamento?



Se representa que el 69.7% informa que sus compañeros desempeñan Muy bien su trabajo; el 24.3% informa que sus compañeros desempeñan Excelente su trabajo; y el 6% informa que sus compañeros desempeñan Bien su trabajo.

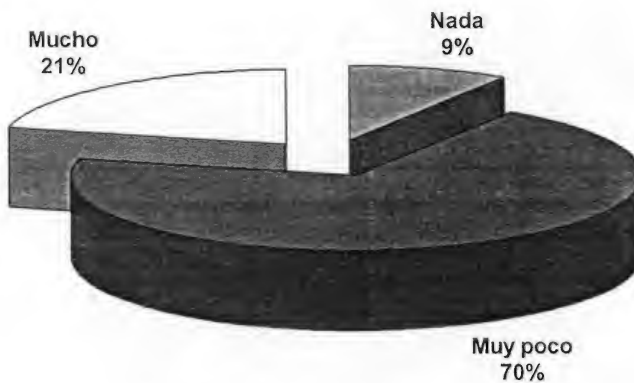
En la pregunta siete se formuló el siguiente cuestionamiento:

¿ Siente que la dirección se preocupa por capacitarlo en su trabajo ?

Nada	3
Muy poco	23
Mucho	7

Se representa de la siguiente manera:

¿Siente que la Dirección se preocupa por Capacitarlo en su trabajo?



Se puede observar que el 70% manifiesta que la dirección se preocupa Muy poco en capacitarlos; el 21% informa que Mucho se preocupa y el 9% dice que no se preocupa Nada en capacitarlos.

Los temas que les gustaría que se incluyeran en los programas de capacitación son los siguientes:

1. Paquetería (Excel, Word y Power Point)
2. Calidad en la atención y Servicio.
3. Negociación y Manejo de Conflictos.
4. Solución de Problemas y Toma de decisiones.
5. Actualización en proceso de cobranza.
6. ISO9002.
7. Liderazgo Efectivo.
8. Asertividad,

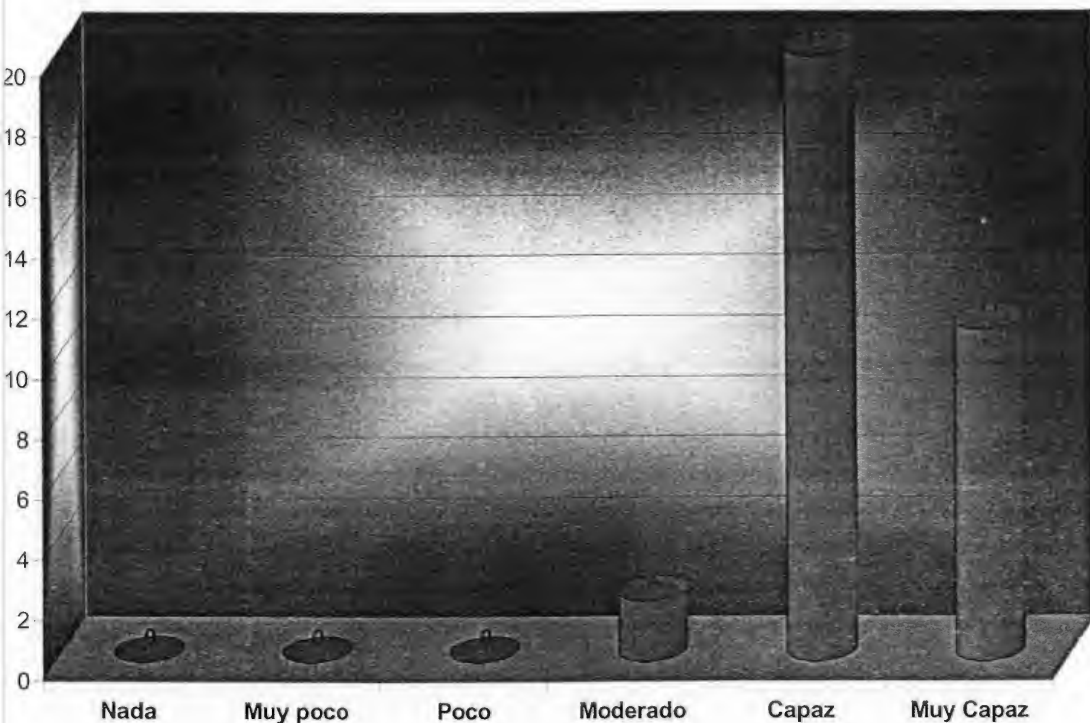
La pregunta nueve se refiere:

¿ Considera que su jefe inmediato es capaz en el desempeño de su puesto ?

1. Nada	0
2. Muy Poco	0
3. Poco	0
4. Moderado	2
5. Capaz	20
6. Muy Capaz	11

Se representa de la siguiente manera:

¿Considera que su Jefe Inmediato es capaz en el desempeño de su puesto?



Se puede observar que el 6% piensa que su jefe es Moderado en desempeñar su trabajo; el 60.6% piensa que jefe es Capaz de desempeñar su trabajo y el 33.4% piensa que su jefe es Muy Capaz de desempeñar su trabajo.

Si la respuesta era uno de los cuatro primeros incisos, se tenía que indicar los motivos por los cuales consideran que la situación fuera así; y dos personas contestaron lo siguiente:

1. Falta de preparación.
2. Falta de sensibilidad humana.
3. Malas relaciones con los subordinados.

Consideran que en ocasiones se demoran los trabajos por las siguientes causas:

1. Falta de coordinación y planeación en el trabajo.
2. Carencia de información necesaria para realizar sus labores.
3. Falta de capacitación en el trabajo.
4. Falta de comunicación entre jefe y subordinado.
5. Falta de conocimiento en el trabajo.
6. Falta de recursos materiales.
7. Otros: exceso de trabajo en los jefes, falta de personal, herramientas de trabajo inadecuadas y poco interés de otras áreas.

SUPERVISORES.

Se diseñó un cuestionario que fue dirigido a los supervisores de Entradas Banamex. Anexo (CUESTIOARIO DE SUPERVISOR)

Del cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

De tres supervisores que llenaron el cuestionario tiene los siguientes estudios:

1. Cursando Licenciatura y tiene 28 años
2. Termino Licenciatura y tiene 36 años
3. Termino Preparatoria y tiene 34 años.

Se les preguntó que si tenían algún problema para desarrollar su trabajo y dos personas contestaron que Pocos y una persona contestó Algunos por que piensa que la causa es continuos cambios en los procedimientos y demasiada carga de trabajo.

Los tres supervisores contestaron que para mejorar su desempeño se requería de lo siguiente:

1. Mejor distribución de cargas de trabajo.
2. Mayores recursos económicos.
3. Mejor comunicación.
4. Mayor apoyo de los gerentes.
5. Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.

En lo que respecta si les gusta trabajar en equipo una personas contestaron Me gusta y dos contestaron Me gusta Mucho.

Se les pregunto a los supervisores como detectan las necesidades de capacitación de los ejecutivos telefónicos; 1 supervisor contesto: en base al perfil del puesto y la descripción del puesto; otro cuando no cumplen con parámetros a los que se tienen establecidos y el último a través de una evaluación constante.

Se puede observar que cada uno tiene diferentes respuestas y solamente un solo supervisor sabe que se detectan a través del perfil del puesto y la descripción del mismo.

Los Tres supervisores analizan que los ejecutivos telefónicos no desempeñan sus funciones en forma óptima por los siguientes aspectos:

- Falta de capacitación en : atención telefónica, conocimientos básicos de computación y productos nuevos.
- Falta de materiales de trabajo.
- Las herramientas de trabajo no funcionan de manera optima.

Los tres supervisores han dado cursos de capacitación sobre ISO9000³⁴.

Dos supervisores consideran que si necesitan apoyo para mejorar su forma de impartir los cursos de capacitación; ya que no cuentan con el tiempo suficiente por la carga de trabajo; y una sola persona dice que tiene todo lo necesario para impartir los cursos tanto material como instalaciones.

Los cursos de Capacitación se elaboran anualmente a través del departamento de Recursos Humanos y los tres supervisores informan que no tienen conocimiento de la elaboración que se tienen de los cursos de capacitación.

Los tres supervisores opinan que las causas por las cuales se demora el trabajo para realizar sus funciones son los siguientes:

1. Carencia de información necesaria para realizar sus labores.
2. Falta de recursos materiales.
3. Falta de capacitación en el trabajo.
4. Falta de coordinación y planeación en el trabajo.

³⁴ En el proceso de convergencia de las series ISO9000 a las actuales: ISO9000/2000.

5. Falta de comunicación entre jefe y subordinado.
6. Falta de conocimientos en el trabajo.

Los cursos que los supervisores han tomado para el puesto son los siguientes:

1. El primer Supervisor:
 - ❖ Taller de herramientas y estadísticas.
 - ❖ Desarrollo de Habilidades de Instrucción
4. El segundo Supervisor:
 - ❖ Habilidades Gerenciales.
 - ❖ Formación de instructor.
 - ❖ Técnicas de estadísticas.
 - ❖ Habilidades Administrativas.
 - ❖ Habilidades de Negociación.
 - ❖ Recursos Humanos en el Call Center,
 - ❖ Comunicación.
 - ❖ Cursos de Office.
5. El tercer Supervisor.
 - ❖ Habilidades Gerenciales.
 - ❖ Manejo de Conflictos.
 - ❖ Administración del personal.

GERENTE.

Se elaboró un cuestionario para el Gerente del cual se formularon las siguientes preguntas: Anexo (CUESTIONARIO DE GERENTE)

De este cuestionario se obtuvieron las siguientes respuestas:

El Gerente terminó su Licenciatura en Administración y tiene 39 años.

Para que su personal desarrolle su trabajo al nivel máximo posible, informa que si necesita apoyo por parte de Recursos Humanos, para que se capacite y se actualice el personal.

Para que mejore su desempeño de su trabajo necesita lo siguiente:

1. Mayor apoyo y comunicación con otras áreas ligadas con el departamento.
2. Mejor distribución de cargas de trabajo.
3. Mayor colaboración con los ejecutivos y supervisores.
4. Mejor comunicación.
5. Mayor claridad y liderazgo en delegar el trabajo.
6. Mayores recursos económicos.
7. Mayor capacitación en actualización de la información.

Le gusta Mucho trabajar en equipo.

El Gerente menciona que los motivos por los cuales los ejecutivos no desempeñan sus labores en forma óptima es por malas relaciones interpersonales.

Se detectan las necesidades de capacitación en relación con los supervisores y ejecutivos cuando la productividad esta muy baja.

Las acciones que realiza el Gerente para implementar algún plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de capacitación actuales del call center, es conforme a las evaluaciones que se tienen de cada ejecutivo y supervisor.

El Gerente menciona que las causas por las que en ocasiones se demoran los trabajos son las siguientes:

1. Falta de recursos materiales.
2. Falta de capacitación en el trabajo.
3. Falta de coordinación y planeación en el trabajo.
4. Carencia de información necesaria para realizar sus laborales.
5. Falta de comunicación entre jefe y subordinados.
6. Falta de conocimientos en el trabajo.

Los cursos que ha tomado para desempeñar el puesto de Gerente son los siguientes:

- ❖ Aspectos Gerenciales.
- ❖ Manejo y solución de problemas.
- ❖ Relaciones interpersonales.

- ❖ Recursos Humanos en el Call Center.
- ❖ Habilidades Administrativas.
- ❖ Habilidades de Negociación.
- ❖ Técnicas Estadísticas.

Los factores que considera importantes para la evaluación del desempeño de los supervisores; es a través de que conozca a fondo sus debilidades y fortalezas.

Para la evaluación del desempeño de los ejecutivos telefónicos, es a través de conocer sus habilidades y saber sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CUESTIONARIOS.

Se elaboro una técnica que fue la del cuestionario en donde se aplicaron preguntas abiertas y preguntas cerradas, en el cual se obtuvieron las siguientes resultados.

1. En la descripción y Perfil de puesto del Ejecutivo Telefónico se encontró que la edad permitida para el puesto es de 18 a 30 años, y observamos que se tiene 6 ejecutivos mayores de 30 años. Cabe mencionar que el 60% de los ejecutivos tiene una antigüedad de 5 años y el 40% tiene 8 años laborando.
2. En cuanto a la escolaridad el nivel que se pide para este puesto es Cursando la Licenciatura; y nos damos cuenta que existen 11 ejecutivos sin cursar Licenciatura.
3. 15 personas tienen algunos problemas para desarrollar su trabajo, las causas: falta de organización o coordinación, continuos cambios en los métodos, falta de capacitación en aspectos de comunicación y calidad en el servicio, y otros: fallas de equipo, documentación incompleta y apoyo de otras áreas.
4. El 70% del personal manifiesta que la dirección se preocupa muy poco por capacitarlos, y por lo tanto los ejecutivos telefónicos sugieren los siguientes cursos de capacitación: paquetería (Excel, Word y Power Point) , calidad en la atención y servicio, negociación y manejo de conflictos, solución de problemas y toma de decisiones, actualización en le proceso de cobranza.;

ya que ellos piensan que no dominan bien estos temas; en la descripción del puesto se requiere conocimientos básicos en Office 95, Actitud de servicio y sistema de calidad.

5. En la descripción y Perfil de puesto del supervisor se encontró que la edad permitida para el puesto es de 25 a 35 años, y se observa que existe una persona mayor a los 35 años, la antigüedad que tiene en el puesto es de 8, 7 y 2 años.
6. En cuanto a la escolaridad el nivel que se pide para este puesto de supervisor es con título en licenciatura, y una sola persona tiene la preparatoria.
7. un supervisor manifiesta que tiene algunos problemas para desarrollar su trabajo, los motivos son continuos cambios en los procedimientos y demasiada carga de trabajo.
8. Dos supervisores no tiene conocimiento sobre como se detectan las necesidades de capacitación, y un solo supervisor anoto que se detectan a través del perfil del puesto y la descripción del puesto.
9. Los supervisores analizan que los ejecutivos telefónicos no desempeñan sus funciones en forma óptima por falta de capacitación y falta de materiales de trabajo, están consientes de que los ejecutivos no tienen la capacitación suficiente para que los ejecutivos desempeñen sus funciones.
10. Los tres supervisores informan que no tienen conocimiento sobre la detección de necesidades que se elaboran anualmente; en el procedimiento de capacitación en banamex en lo que respecta a consideraciones generales señala que la detección de necesidades de capacitación del personal se realiza anualmente conforme a lo establecido en los procedimientos para todo el personal.
11. En lo que respecta a los cursos de capacitación que han tomado para el puesto se observa que un supervisor solo tiene dos cursos y tiene en el puesto 7 años, otro supervisores tiene 8 cursos y tiene en el puesto 8 años y comento que ha tomado un curso por año, el ultimo supervisor tiene 3 cursos y lleva 2 años en puesto; se observa que cada uno tiene diferentes

- cursos, no haremos la pregunta ¿ por que cada uno tiene diferentes cursos? , a que se debe que tenga uno más que el otro, que pasa en los cursos de los supervisores, si los tres realizan las mismas funciones.
12. En la descripción y Perfil de puesto del gerente se encontró que la edad permitida para el puesto es de 40 a 30 años, y el gerente tienen 39 años ; lleva en el puesto 5 años; tiene su Licenciatura terminada.
 13. El gerente manifiesta que necesita apoyo por parte de recursos humanos para que se capacite al personal y así desarrolle su trabajo en forma optima.
 14. Menciona que la detección de necesidades de capacitación se detecta con los supervisores; a través de la productividad que tienen los ejecutivos.
 15. Los cursos que ha tomado para el puesto de gerente son los siguientes: aspectos gerenciales, manejo y solución de problemas, relacione interpersonales, recursos humanos en el call center, habilidades administrativas, habilidades de negociación y estadísticas.

Es importante resaltar que supervisores y gerente no saben como se detectan las necesidades de capacitación; habiendo un documento que se esta registrado en el manual de procedimiento de capacitación de Banamex, se recomienda que lean este manual ; para así puedan identificar la detección de necesidades, en caso de no entenderlo pedir a su jefe inmediato que se programe con recursos humanos para proporcionar el curso de este procedimiento.

Se aplico la técnica de cuestionario porque se brinda información sobre hechos concretos y opiniones del personal; además no se cuenta con el tiempo suficiente para poder aplicar otra técnica; ya que se trabaja por tiempos y por estadísticos.

A continuación mencionare algunas consideraciones para el diagnostico de necesidades de capacitación conforme a los puestos mencionados.

Gerente

Las entrevistas personales tienen buenos resultados, y en algunos casos, se puede trabajar a través de la definición de las principales responsabilidades del puesto y la identificación de los estándares numéricos respectivos. Para efectos de su desarrollo y eventual promoción, se les puede incluir en los programas al nivel de Alta Dirección, lo que en general les resulta motivante. Otra recomendación, es que en estos niveles se debe hacer una amplia promoción de la necesidad de involucración en la capacitación, como una forma de tener más preparado a su personal y así poder alcanzar con mayor facilidad sus objetivos, incluyendo el de su propio desarrollo personal y profesional.

Supervisión

Este es uno de los niveles que más capacitación requieren por varias razones: ellos tienen la responsabilidad de convertir en realidad los planes y las estrategias de los niveles gerenciales; su preparación, sobre todo administrativa y de manejo de personal no siempre es la adecuada, y sobre todo, a la hora de los problemas, son los que deben enfrentar los hechos y encontrar soluciones inmediatas. Una razón más, es que aquí están, con frecuencia, los futuros directivos de la empresa, y en ese sentido deben ser preparados desde ahora para mayores responsabilidades. Las características de este nivel, permiten utilizar muchas técnicas, pues tienen trabajos muy definidos, y al mismo tiempo requieren de la aplicación de mucho criterio.

Ejecutivos.

En estos casos se puede basar en las descripciones de puesto o análisis de la función, y tomar muy en cuenta los estándares de rendimiento establecidos. Se pueden aplicar también entrevistas a determinadas personas y desde luego las encuestas y cuestionarios son de utilidad. El objetivo es tener muy bien estructurados los programas de capacitación para estos puestos, junto con sus materiales y elementos para el curso, y de esta manera, evitar hacer DNC todos

los años para estos puestos. El trabajo se debe reducir a evaluar el conocimiento de cada ocupante, fijar prioridades y programar los eventos de capacitación.

PLAN DE ACCIÓN.

El plan de acción que propongo a continuación, ofrece un panorama completo, con alternativas de soluciones a la problemática detectada en el departamento de Entradas Tarjetas (Call Center), que incluye la detección de necesidades de capacitación.

➤ EVALUACIÓN DE EJECUTIVOS TELÉFONICOS

La propuesta es como evaluar a los ejecutivos telefónicos de forma eficiente y eficaz; para darles una mejor forma de trabajo y que se sientan que lo que hacen lo hacen por que los motivan y se preocupan por ellos.

Los Ejecutivos Telefónicos tendrán las siguientes responsabilidades:

- ❖ Horario de entrada. El ejecutivo tienen la obligación de llegar puntual y registrar su hora de entrada y posteriormente de salida, en su control de jornada.
- ❖ Tiempo conectado en el sistema telefónico Lucent: Deberá cumplir con el tiempo establecido para cada turno y jornada.
- ❖ Grabación de las llamadas: Al iniciar sus labores, deberán verificar que el cable de la grabadora se encuentre correctamente conectado al teléfono.
- ❖ Claridad y precisión: En todo tipo de reporte que se genere, deberá anotar los datos con letra legible y correcta ortográfica, a fin de que sea entendible por los usuarios que tengan acceso a los mismos.

En lo que respecta al Mobiliario y Equipo:

- ❖ Diadema: es responsabilidad de cada operador darle el uso adecuado a las diademas, a fin de conservarlas en buen estado así como guardarlas en sus respectivas cajas.

- ❖ Equipo de trabajo: cualquier falla que detecten en sus equipos de trabajo, deberán informarlo de inmediato al supervisor de turno a fin de que levanten el reporte correspondiente.
- ❖ Locker: Todos los objetos personales deberán guardarse en los lockers, provistos para este fin.
- ❖ Disponibilidad: Se debe tener la disponibilidad para el tiempo que se tenga que cubrir si así se requiere.

Los beneficios que debe tener el Ejecutivo Telefónico son los siguientes:

- ❖ Capacitación: Se deberán impartir cursos de capacitación para proporcionar los conocimientos y técnicas que les permita desarrollar su trabajo con calidad, eficiencia y seguridad a través de cursos externos o internos.
- ❖ Promoción: Con base en su desempeño laboral serán considerados para aspirar a ocupar puestos vacantes del siguiente nivel o bien a promociones que se lleguen a presentar en otros departamentos.
- ❖ Motivación: Se llevarán a cabo actividades en las cuales se reconozca el esfuerzo y la calidad del trabajo que se desempeña.
- ❖ Comunicación: Acceso a toda aquella información que sea de su competencia, en forma verbal o escrita, sobre la cual podrá emitir sus opiniones a fin de analizarlas y tomarlas en cuenta. Asesoría que les ayude a realizar trámites de su interés relacionados con la institución.
- ❖ Herramientas de trabajo: Proveerlos de los materiales que son indispensables, para que puedan realizar sus funciones en forma adecuada y segura.

Esquema de evaluación.

El objetivo es introducir un sistema de evaluación para el personal de servicio al cliente, dependiente de la dirección de Administración de Riesgos.

El esquema de evaluación que se propone opera con evaluaciones semanales por periodos de cuatro semanas para lograr un mejor control de los resultados y una medición exacta del trabajo realizado, sirviendo además ; como un auxiliar en la

supervisión al verificar los avances obtenidos en el plan de trabajo que se adopta con algunos analistas en pro de mejora.

Datos:

La información que se requiere es la siguiente:

La obtención de Lucent:

- ✓ Tiempo conectado.
- ✓ Tiempo no disponible.
- ✓ Tiempo promedio de llamadas atendidas.
- ✓ Número de llamadas atendidas.
- ✓ Promedio de atención.
- ✓ Número de conexión y desconexión.
- ✓ Retardos.
- ✓ Calificación obtenidas de dos monitoreos.

Operación.

La información mencionada en el punto anterior se ha derivado en dos grupos denominados:

Valores Cuantitativos y Valores Cualitativos.

El primero agrupa toda la información derivada del Lucent, de su operación y los retardos; asignándole a cada rubro un valor unitario.

El segundo esta constituido por las calificaciones proporcionadas por los supervisores alternos en relación al monitoreo.

Valores Cuantitativos:

Cuantitativos:	Porcentaje
✓ Tiempo conectado	16%
✓ Tiempo llamadas retenidas	4%
Promedio:	
✓ Llamadas atendidas.	13%
✓ Promedio de atención	13%
✓ Código no accesados.	3%

Operación:

✓ Retardos	12%
✓ Conexión y desconexión.	5%
✓ Errores operativos (conexión con clave diferente, errores en la operación de su P.C., etc)	4%
<u>TOTAL DE VALORES CUANTATIVOS:</u>	<u>70%</u>

Los valores del esquema anterior se obtienen al capturar diariamente la información que proporciona el Lucent en dos archivos denominados: Tiempo y Promedio; ambos se encuentran conectados, para que al momento de capturar la información, automáticamente refleje los valores en la concentración diaria y se puede obtener el reporte ya semanal o mensual.

VALORES CUALITATIVOS.

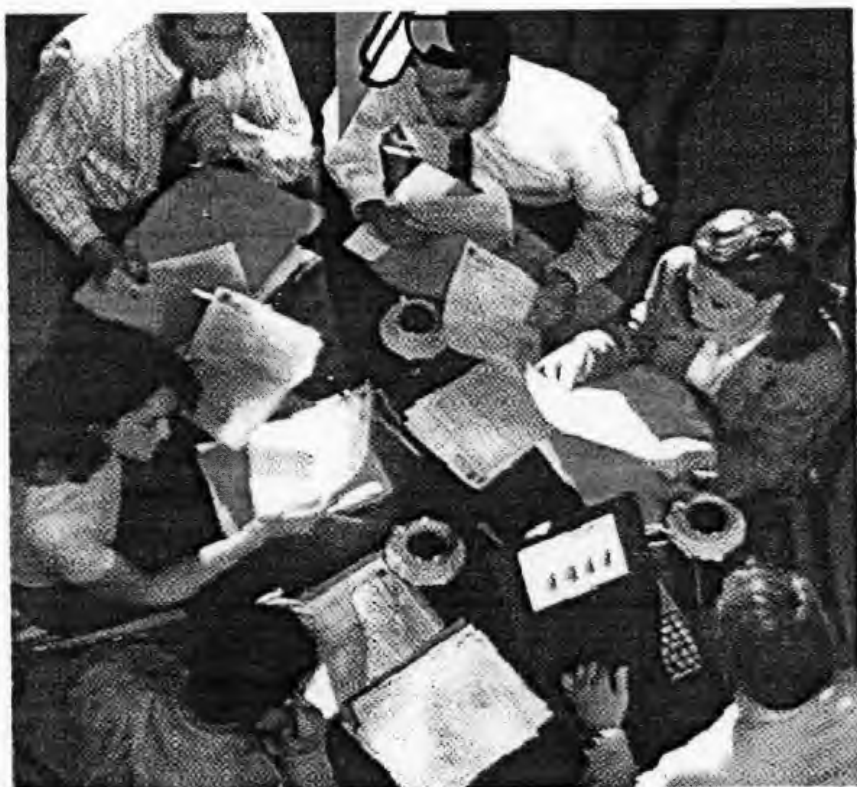
Monitoreos: es una parte fundamental del esquema de evaluación que se presenta, su objetivo es verificar que la evaluación de las llamadas cumplan los estándares de calidad y procedimientos establecidos.

Por su naturaleza, y para llevar a cabo una nueva evaluación objetiva y clara es necesario desglosar la llamada en su estructura básica:

- Saludo e identificación institucional.
- Identificación del cliente.
- Operación del analista de servicio.
- Variables de servicio.
- Despedida.

La mecánica de operación es la siguiente:

De inicio la llamada está calificada sobre un base de 100% puntos totales que a continuación se detalla en hoja de monitoreo (Anexo HM); esto es con el fin de que el ejecutivo de un mejor servio al cliente y se pueda observar que tipo de curso necesitan.



CONOCER

Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC)

En México los esfuerzos para modernizar la formación tiene poco más de cuatro años, durante ese tiempo, se hicieron trabajos de diagnóstico de la situación de la educación tecnológica y la capacitación en el país, se efectuaron consultas a empresarios y trabajadores y se estudiaron experiencias internacionales sobre sistemas de capacitación basadas en Normas de Competencia Laboral y su certificación.

Con base en esta información, las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, conjuntamente con representantes de los sectores obrero y empresarial diseñaron el proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), el cual se inicio en septiembre de 1993. El PMETYC es ejecutado de manera coordinada por las Secretarías citadas, con el apoyo financiero del Banco Mundial. El propósito general del Proyecto es sentar las bases que permiten reestructurar las distintas maneras como se capacita a la fuerza laboral, y que la formación eleve su calidad y gane en flexibilidad y pertinencia respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional.

El Proyecto esta integrado por cinco componentes:

1. Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
2. Sistema de Certificación de Competencia Laboral.
3. Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación;
4. Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral.
5. Información, Evaluación y Estudios.

Los objetivos que tiene cada uno de estos componentes son:

1. **El Sistema Normalizado de Competencia** Laboral tiene como propósito que empresarios y trabajadores, definan y propongan el Consejo de

Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, por rama de actividad productiva, sector, industria o área de competencia laboral.

2. **El Sistema de Certificación de Competencia Laboral** busca establecer mecanismos de evaluación y certificación de conocimientos, habilidades, destreza y actividades de los individuos, independientemente de la forma y lugar en donde los hayan adquirido y con base en Normas técnicas de Competencia Laboral, realizados por organismos reconocidos por el mercado y que no mantengan relación laboral ni de capacitación con los candidatos a certificarse.
3. **El Componente de Transformación de la Oferta de Formación y Capacitación** pretende desarrollar un sistema que de énfasis a los resultados del aprendizaje, que se base en Normas Técnicas de Competencia Laboral y que sea flexible para facilitar a los individuos el tránsito entre la educación y el trabajo a lo largo de toda su vida productiva, para ofrecer a las empresas servicios educativos de calidad y relevantes que les permitan atender sus requerimientos de productividad y competitividad.
4. **El Componente de Estímulos a la Demanda de Capacitación y Certificación de Competencia Laboral** tiene como propósito desarrollar el mercado de la capacitación y la certificación de competencia laboral, mediante el otorgamiento equitativo de apoyos económicos, tanto a la población desempleada y trabajadores en activo, como a micro y pequeñas empresas que participen y promuevan la capacitación y certificación de sus trabajadores.
5. Finalmente, el componente de **Información, Evaluación y Estudios** tiene como objetivos establecer un sistema de información en el mercado de trabajo y en los sistemas de formación y capacitación que permita dar seguimiento y evaluar los impactos del proyecto, así como coordinar la realización de estudios e investigaciones que retroalimenten a sus otros componentes.

El Proyecto tiene como premisa fundamental iniciar un proceso de cambio estructural tendiente a convertir a la formación y capacitación de recursos humanos en el eje central del aumento de la productividad y competitividad de las empresas, y de progreso personal y profesional de los trabajadores.

La base del Proyecto esta constituida por los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral, cuyo desarrollo tiene las premisas siguientes:

- ❖ Centrar el enfoque de los Sistemas en la demanda, orientarlos por resultados e integrarlos con sus mismos usuarios; es decir, con los sectores productivos.
- ❖ Agilizar la adaptación y actualización del sistema de formación y capacitación a las necesidades del cambio tecnológico y productivo, así como a los requerimientos del mercado de trabajo.
- ❖ Desarrollar los conceptos de formación y capacitación como procesos integrales y continuos, que faciliten la acumulación de conocimientos a lo largo de toda la vida productiva del individuo y el reconocimiento de su competencia laboral, a fin de ampliar y mejorar sus oportunidades en el mercado de trabajo.
- ❖ Posibilitar una mejor coordinación institucional en el sector educativo, y una mayor vinculación entre centros de trabajo y la oferta de formación y capacitación.
- ❖ Establecer mecanismos que permitan evaluar las diversas formas en que el hombre aprende a desempeñar en el trabajo y otorgarles reconocimiento formal en el mercado laboral.
- ❖ Favorecer la aplicación de programas de formación y capacitación con la calidad, flexibilidad y pertinencia requeridas por la población y la planta productiva.

PMETYC

COMPONENTES

"A"

Sistema Normalizado de Competencia Laboral

"B"

Sistema Certificación de Competencia Laboral

"C"

Transformación de la Oferta
De Formación y Capacitación

Transformación de la Oferta

"D"

Estímulos a la Demanda de Capacitación
y Certificación de Competencia Laboral

Estímulos a la Demanda de Capacitación

"E"

Información, Evaluación y Estudios

CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL (CONOCER)

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER) surge como parte de los esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral que ejecutan el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC). El CONOCER se define como un fideicomiso publico sin carácter paraestatal, instalado por el Ejecutivo Federal el 2 de agosto de 1995, con base en el Acuerdo Intersecretarial STyPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha.

El CONOCER se caracteriza como una organización "virtual" que se fundamenta en la comunicación entre los diferentes actores, proveedores y clientes que lo conforman. La virtualidad no solo se define como una red de relaciones y de comunicación, sino mediante la concepción de una organización que busca apoyarse en la calidad y en el alto nivel de competencia de los recursos humanos involucrados, así como en los conocimientos con que cuentan, tanto las personas, como la organización.

El modelo crea nuevas alternativas, que parte de la base de que todos sus integrantes están relacionados entre si: instituciones ejecutoras del PMETYC; empresas; trabajadores; y estudiantes que se encuentren ligados al modelo de competencia laboral o que potencialmente lo pueden estar. así el CONOCER se define como una entidad de calidad en si misma, destinada a mejorar la calidad de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones de formación del país.

¿ Quienes integran el pleno del CONOCER ?

El pleno del Consejo esta integrado por los representantes siguientes:

Por Sector Público:

- ❖ Secretaria del Trabajo y Prevención Social
- ❖ Secretario de Educación Pública
- ❖ Secretario de Hacienda y Crédito Público

- ❖ Secretario de Comercio y Fomento Industrial
- ❖ Secretario de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural
- ❖ Secretario de Turismo

Por Sector Obrero:

- ❖ Presidente del Congreso del Trabajo
- ❖ Secretario de Educación, Capacitación y Adiestramiento de la Confederación de Trabajadores de México
- ❖ Secretario General del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana
- ❖ Secretario General del Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la Republica Mexicana
- ❖ Secretario de Asuntos Campesinos del Comité Ejecutivo Nacional de la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos

Por Sector Empresarial:

- ❖ Presidente del Consejo Coordinador Empresarial.
- ❖ Director General del Grupo Vitro, S.A.
- ❖ Presidente del Consejo de Administración de Teléfonos de México, S.A. de C.V.
- ❖ Presidente del Consejo de Administración del Grupo Posadas
- ❖ Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana
- ❖ Presidente del Consejo de Administración del Grupo CONDUMEX, S.A. de C.V.

Por el Sector Agropecuario:

- ❖ Secretario General de la Confederación Nacional Campesina
- ❖ Por el Fideicomiso de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral:
- ❖ Secretario Ejecutivo del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral

¿ Cuales son los objetivos del CONOCER ?

Como organización, el CONOCER tiene la finalidad de lograr el auto desarrolló continuo de las personas, mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

El CONOCER tiene como objetivos centrales los siguientes:

- ❖ Promover la generación de Normas Técnicas de Competencia Laboral, a través de la organización y apoyo a Comités de Normalización.
- ❖ Integrar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que permitan orientar la formación y capacitación técnica hacia los requerimientos de calificación de la población y de productividad de las empresas.
- ❖ Desarrollar el Sistema de Certificación de Competencia Laboral, que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos, independientemente de cómo, cuándo y dónde las hayan adquirido.
- ❖ Establecer los lineamientos y mecanismos aplicables a la construcción y operación de Comités de Normalización, Organismos Certificadores y Centros de Evaluación, que aseguren la calidad, transparencia y equidad de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral.
- ❖ Proporcionar a las instituciones educativas y de capacitación información relativa a las Normas Técnicas de Competencia Laboral, con el fin de que éstas sean utilizadas para diseñar contenidos de formación que respondan a las necesidades de la población y del sector productivo.

¿ Cual es la Estrategia de instrumentación de los Sistemas Normalizados y de Certificación de Competencia Laboral ?

Los Sistemas se instrumentan mediante una estrategia de cuatro ejes principales:1) La sensibilización, promoción, organización y constitución de Comités de Normalización de Competencia Laboral; 2) la realización de Casos Piloto en la oferta educativa; 3) el desarrollo de Casos Piloto para estimular la

demanda; y, 4) la promoción, constitución y operación de Organismos Certificadores y Centros de Evaluación

1. El primer eje de la estrategia tiene como propósito promover y apoyar la organización y funcionamiento de Comités de Normalización de Competencia Laboral, cuya tarea central es la identificación de funciones susceptible de normalizar y la definición de Normas Técnicas de Competencia Laboral por función productiva, a fin de proponerlas al CONOCER para que sean reconocidas como Normas de carácter nacional.

Estos Comités se integran por representantes de los trabajadores y de los empresario, y cuentan con el apoyo de expertos, tecnólogos o educadores con amplia experiencia en el área o subárea ocupacional que corresponda, con el fin de realizar una adecuada identificación y preparación de proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral. Cabe mencionar que el CONOCER proporciona a los Comités apoyos técnicos, metodológicos y financieros para el análisis de las funciones productivas y la definición de Normas.

2. El segundo eje de la estrategia consiste en desarrollar experiencias o Casos Piloto en instituciones educativas y de capacitación públicas y privadas, que permitan generar experiencia institucional en cuanto al diseño de contenidos educativos basados en Normas Técnicas de Competencia Laboral, probar metodologías, desarrollar materiales didácticos y mejorar el equipamiento de capacitación, así como formar y generar una masa crítica de personal docente capaz de ir transformando la oferta educativa hacia el enfoque de competencia laboral. Con ello, se pretende elevar la calidad y pertinencia de la formación y la capacitación que se ofrece a la población y a la planta educativa.

3. El tercer eje de la estrategia de instrumentación consiste en desarrollar Casos Piloto en empresas o grupos de empresas, en los que participan representantes de los sectores empresarial y laboral, con el fin de identificar los factores críticos en los que es necesario poner especial atención para asegurar la adopción y

desarrollo exitoso de la formación basada en competencia laboral, así como generar experiencias demostrativas que provoquen efectos multiplicadores entre los trabajadores y otras empresas, estimulando así la demanda de capacitación y certificación de competencia laboral en el mercado.

Caso:

BANAMEX

Marzo 97

Servicios de finanzas, gestión y soporte administrativo.

4. El cuarto eje de la estrategia tiene como finalidad la promoción, constitución y operación de Organismos Certificadores, cuya misión es establecer un sistema de evaluación y certificación de competencia laboral, mediante el cual se reconozcan y certifiquen de manera formal los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, independientemente de cuándo, cómo y dónde las hayan adquirido. La características de este Sistema son:

- ❖ Que la certificación sea voluntaria, imparcial y de libre acceso.
- ❖ De validez universal y con un mismo formato.
- ❖ Que sea realizada por instituciones especializadas, reconocidas y de tercera parte; es decir, que no mantengan o hayan tenido algún tipo de relación laboral o de capacitación con el aspirante a la certificación.

SISTEMA NORMALIZADO DE COMPETENCIA LABORAL

¿ Cuales son los propósitos del Sistema Normalizado de Competencia Laboral ?

El CONOCER es el responsable de diseñar, organizar y operar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral, cuyos propósitos principales son los siguientes:

- ❖ Promover y facilitar la generación, aplicación y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, que propicien la vinculación eficiente entre trabajadores, empresarios y prestadores de servicios de formación y capacitación.
- ❖ Conforman un sistema de formación con base en las Normas Técnicas de Competencia Laboral, que apoyen la realización de diagnósticos sobre necesidades de personal calificado de las empresas, oriente la aplicación o adaptación de los programas de capacitación de centros de trabajo e instituciones educativas hacia el enfoque de competencia laboral, y facilite la toma de decisiones en el mercado de trabajo.
- ❖ Favorecer la formación integral y continua del individuo, de manera que le permita progresar en su competencia laboral, adquirir y desarrollar habilidades para el desempeño eficiente de distintas funciones, y contribuir a la identificación y solución de problemas que afectan los procesos productivos, fortaleciendo su capacidad de adaptación y autoestima, y permitiéndole ir acumulando capital intelectual.

¿ Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral ?

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral constituyen el referente para juzgar si una persona tiene la aptitud para desempeñar una función productiva determinada.

En este sentido, una Norma Técnica de Competencia Laboral describe:

- ❖ Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- ❖ La forma en que puede juzgarse si lo que hizo esta bien hecho.
- ❖ Las condiciones en que el individuo debe demostrar su aptitud.

Asimismo, una Norma refleja:

- ❖ Los conocimientos y habilidades que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada función laboral.
- ❖ La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene.
- ❖ La aptitud para responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo.
- ❖ La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra.
- ❖ La competencia para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.
- ❖ La aptitud para resolver problemas asociados a la función productiva y enfrentar situaciones contingentes.

Para asegurar su pertinencia, las Normas son determinadas de manera conjunta por los trabajadores y empleadores en el seno de los Comités de Normalización de Competencia Laboral.

Las propuestas de Normas son sometidas a un amplio proceso de consulta y su validación la realizan empresarios y trabajadores de esa misma rama que no participaron en su elaboración, antes de que sea presentadas para su aprobación al pleno de CONOCER y para su sanción a los Titulares de las Secretarías de Educación Pública y del Trabajo y Previsión Social, lo que permite asegurar su aceptación y reconocimiento en el mercado laboral. Las Normas Técnicas de Competencia Laboral serán actualizadas periódicamente y de acuerdo a los cambios tecnológicos y de organización del trabajo.

COMITES DE NORMALIZACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL.

¿ Qué es un Comité de Normalización ?

Un Comité de Normalización de Competencia Laboral es un organismo representativo de los trabajadores y empresarios de un área ocupacional determinada o de una rama de actividad económica, industrial o sector, acreditado por el CONOCER para definir y presentar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral. Los Comités se corresponden con las áreas y subáreas de competencia que integran la Matriz de Calificaciones del Sistema Normalizado de Competencia Laboral.

¿ Qué objetivos persigue un Comité de Normalización ?

- ❖ Desarrollar, formular y proponer al CONOCER proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional.
- ❖ Apoyar la adopción y difusión de Normas Técnicas de Competencia Laboral en los ámbitos educativo y productivo.
- ❖ Responder de manera eficiente a los cambios que se generen en los procesos productivos y en las formas de organización del trabajo, mediante la actualización permanente de las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- ❖ Determinar con precisión las necesidades de calificación del aparato productivo y orientar la evaluación, certificación y desarrollo de los conocimientos, capacidades de los trabajadores, así como brindar información a las instituciones educativas para que adecuen su oferta de formación y capacitación a la demanda, todo ello mediante la generación, utilización y actualización de Normas Técnicas de Competencia Laboral.

¿ Quiénes integran un Comité de Normalización ?

Un Comité de Normalización está integrado por trabajadores y empresarios, que cuentan con la representatividad de los diferentes intereses de una determinada

rama de actividad económica, industrial, sector o área de competencia, y disponen del apoyo de instituciones educativas.

¿ Qué estructura organizacional tiene un Comité de Normalización ?

Un Comité de Normalización básicamente se compone por una Junta Directiva y sus respectivos Grupos Técnicos.

- ❖ La Junta Directiva cuenta con un Presidente y un Secretario Técnico, quien representa al CONOCER en el Comité.
- ❖ Los Grupos Técnicos se integran con personal experto (trabajadores, supervisores y profesionistas), designados por la junta Directiva, y con un Coordinador, un Secretario y un Asesor Experto (tecnólogo o investigador).
- ❖ Un Comité podrá ser reestructurado o disuelto en caso de que así lo decida su Junta Directiva, o por no cumplir con los objetivos de trabajo o con el perfil requerido por el CONOCER para su permanencia.

¿ Cuáles son las actividades de un Comité de Normalización ?

Entre las principales actividades de un Comité de Normalización, destacan las siguientes:

- ❖ Determinar las funciones productivas susceptibles de normalizar, elaborar el Mapa Funcional correspondiente e integrar los proyectos de Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- ❖ Definir, validar y proponer Normas Técnicas de Competencia Laboral de carácter nacional, de conformidad con los procedimientos metodológicos establecidos por el CONOCER y en las Reglas Generales y Especificadas del Sistema de Normalización.
- ❖ Promover la difusión, adopción y aplicación de las Normas Técnicas de Competencia Laboral en sus respectivas áreas de competencia o sectores de actividad, así como en empresas y centros de capacitación.
- ❖ Actualizar con oportunidad las Normas Técnicas de Competencia Laboral, conforme a los avances tecnológicos y de la organización del trabajo, entre otros cambios del mercado y la producción.

- ❖ Procurar en todo momento la representatividad empresarial y laboral del área de competencia, industria o rama de actividad económica a nivel nacional que se busca normalizar.
- ❖ Sistematizar y documentar las experiencias de normalización.

¿ Con qué apoyos cuenta un Comité de Normalización ?

El CONOCER proporciona a los Comités de Normalización los apoyos siguientes:

- ❖ Promoción y apoyo para su constitución y operación.
- ❖ Apoyo económico decreciente y por área prioritaria para el país.
- ❖ Asistencia técnica, logística y metodológica.
- ❖ Información sobre otros sistemas de normas desarrolladas a nivel internacional y programas de formación con el enfoque de competencia laboral.

¿ Qué Comités de Normalización se han constituido ?

Los trabajos de integración y constitución de los Comités de Normalización de Competencia Laboral se iniciaron en aquellos sectores prioritarios para la economía del país, así como en los que cuentan con experiencia en la normalización de productos y servicios, y en los que se ha manifestado interés por incorporarse al proceso de normalización y certificación de competencia laboral.

SISTEMA DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

¿ Qué es la Certificación de Competencia Laboral ?

La certificación de competencia laboral se define como el proceso por medio del cual un organismo de tercera parte reconoce formalmente que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función productiva determinada, independientemente de la forma en que dicha función haya sido adquirida y con base en una Norma Técnica de Competencia Laboral aprobada por el CONOCER.

¿ Cuáles son los objetivos del Sistema de Certificación de Competencia Laboral ?

El Sistema de Certificación de Competencia Laboral tiene, entre otros, los objetivos siguientes:

- ❖ Reconocer de manera formal las competencias de los trabajadores, adquiridas mediante capacitación o por experiencia propia.
- ❖ Facilitar la adquisición y desarrollo de multihabilidades que permitan a los trabajadores mayor capacidad de adaptación a los cambios del mercado laboral, así como desempeñar distintas funciones productivas con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los centros de trabajo y establecidos en las Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- ❖ Generar oportunidades para la formación y capacitación integral y continua de las personas.
- ❖ Permitir la acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, así como el desarrollo de su autoestima.
- ❖ Facilitar la transparencia de competencias laborales dentro de un mismo proceso productivo entre diferentes empresas y ramas de actividad económica, permitiendo al trabajador alcanzar rápidamente los niveles de productividad y calidad esperados.
- ❖ Apoyar a las empresas para detectar las necesidades de capacitación de sus trabajadores.

- ❖ Agilizar y disminuir costos de los proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- ❖ Proporcionar información a los distintos agentes económicos sobre los conocimientos, habilidades y actitudes laborales de las personas, apoyando la toma de decisiones y la transparencia del mercado laboral.

El Sistema cuenta con 20 Promotores de Certificación que atienden los sectores Comercio, Farmacéutico, Calzado, Artes Gráficas, Pesca, Turismo, Conservación de Alimentos, Óptica, Construcción y Forestal. Operan en las regiones integradas por los Estados de Jalisco, Colima y Nayarit; Aguascalientes; Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas; Veracruz y Tabasco; y Tlaxcala, Hidalgo y Morelos, su función esta encaminada a cerrar ciclos de normalización-certificación y a agilizar las gestiones para la acreditación de Organismos Certificados, Centros de Evaluación y en general, a promover la certificación en su conjunto.

¿ Cuáles son los principios de Certificación de Competencia Laboral ?

El enfoque de certificación de competencia laboral que se está implantando en el país, tiene los principios o características siguientes:

Voluntaria. Cada persona decide libremente el momento en que le sea certificada su competencia laboral, lo que significa que no se le impondrá como una exigencia en el ámbito educativo ni en el laboral.

De tercera parte. Es realizada por órganos especializados que actúan sin ningún interés de parte, denominados Organismos Certificadores de Competencia Laboral, los cuales deben estar reconocidos por los sectores laboral y productivo, ser independientes de los procesos de capacitación y evaluación y estar acreditados por CONOCER.

Formato único. Para la certificación de competencia laboral se utiliza un formato único que permite su integración en un sistema de información sobre la competencia laboral de los individuos que apoyen el funcionamiento del mercado de trabajo y su reconocimiento a nivel nacional.

Los interesados en la certificación tienen acceso al conocimiento de las Normas Técnicas de Competencia Laboral y a las formas en que se lleven a cabo los procedimientos de evaluación, verificación, y certificación.

Contando siempre con acceso a la información que se genere con ello.

Libre acceso. Para obtener la certificación de competencia laboral no se requiere requisitos de entrada como estudios formales, edad, condición social o económica.

La certificación de competencia laboral plantea que se aprende durante toda la vida, de manera que cualquier persona es candidato a obtener su certificado si demuestra que es competente frente a una Norma Técnica de Competencia Laboral.

¿ Cuántos Centro de Evaluación se han acreditado y están en operación ?

A la fecha los Organismos Certificados, de acuerdo con los lineamientos del Sistema de Certificación de Competencia Laboral, han acreditado 167 Centros de Evaluación de diversas características, como se muestra en la siguiente tabla:

Número	Tipo de Centro
25	Empresas Privadas
5	Empresas Publicas
114	Planteles Educativos Públicos
7	Planteles Educativos Privados
1	Asociación Civil
13	Cámaras Empresariales
1	Colegio de Profesionales
1	Centro de Estudios

CONOCER EN BANAMEX

La banca en México cuenta con procesos en los cuales la calidad del factor humano que en ellos laborar es clave. Estos procesos se ha mejorado con base en los avances tecnológicos y el desarrollo de programas organizaciones tendientes a mejorar competencias que trasciendan.

Dado el crecimiento que esperan en esta rama económica y los cambios culturales a los que se enfrenta la sociedad en general y las empresas en particular para ser más eficientes y productivas, esta rama se ve obligada a modernizar sus procesos conservando el ambiente ideal dentro de los parámetros de productividad más exigentes, con una fuerte orientación al servicio.

En este orden se inicia el contacto entre la Dirección de Operaciones de Banamex, y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (conocer), los cuales gestionan acciones a fin de profundizar en los conceptos e implementación de los Sistemas de Normalización y Certificación de Competencia Laboral en el Banco.

Se origina el proyecto **Banamex-Conocer**, el cual inicia a mediados de 1997 con la perspectiva de desarrollar una experiencia piloto en el área de Administración de Efectivo, que permitiera definir normas de competencia laboral, las cuales se convirtieran, en el eje rector de la formación del capital humano del área y , por el otro, fueran el parámetro central para la evaluación de la competencia laboral.

Avances:

Hasta el momento se han elaborado tres NTCL (normas técnicas de competencia laboral) en el área de Administración de Efectivo; que reflejan habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Se han acreditado 6 Centros de Evaluación par la certificación de competencia laboral Banamex en las ciudades de México, Monterrey, Puebla, León y Veracruz. Y se iniciará la certificación del personal de los CPAE'S (Centros de Procesamiento y Administración de Efectivos) en esas ciudades.

Para que se logre certificarse en Competencia Laboral (CL) requiere ser evaluado, lo cual no significa que, como en las escuelas, se obtenga una calificación numérica, es más, ¡ ni siquiera reprobabas ! Los únicos resultados posibles son : " Competentes " o " Aún no Competentes ; el segundo resultado significa que necesitas reforzar tus conocimientos en algún aspecto específico detectado en el proceso de evaluación.

¿ Con qué se evalúa ?

Las evaluaciones de CL las realiza un " Evaluador ", quien realiza un diagnostico que le ayudará a determinar si requiere capacitación o no; en caso de no ser necesaria, se inicia el proceso de evaluación como tal, en el cual se entrevista, orienta y aplica unos cuestionarios llamados " Instrumentos de Evaluación ", que determinará si es competente. Cada uno de estos instrumentos son diseñados de acuerdo a la información contenida en la NTCL correspondiente.

Los instrumentos de evaluación cumplen su función resaltando las evidencias que todo trabajo genera, las cuales pueden ser producto, desempeño, conocimiento y actitud. El primer tipo de evidencia se evalúa en el producto que genera. Las evidencias de desempeño son básicamente actividades que invariablemente deben realizar , las de conocimiento se conforman por cuestionamientos que detectan lo que sabes de tu actividad (normatividades, contingencias, etc) y finalmente las evidencias de actitud se encuentran incluidas en otros tres grupos, destacando patrones de conducta que se deben tener en el trabajo, tales como orden y responsabilidad.

Un certificado de Competencia Laboral no tiene fecha de vencimiento, aunque requiere ser actualizado (si así lo deseas) cada vez que cambie la NTCL.

Como conclusiones se puede decir Conocer es el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral , y su finalidad es la de fomentar el auto desarrollo continuo de las personas mediante la promoción de la competencia laboral certificada.

La competencia es la capacidad productiva de un individuo, medida en términos de desempeño, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

La norma técnica de competencia laboral que describe:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe mostrar su aptitud.

La evaluación y certificación de competencia laboral es el proceso mediante el cual un organismo de tercera parte, reconoce y certifica que in individuo ha demostrado ser competente para una función laboral determinada, independientemente de la forma en que ésta haya sido adquirida.

Los beneficios Para las empresas:

- Contar con personal competente que le permitirá mejorar o desarrollar la productividad a la empresa y con ello, su competitividad.

Para los trabajadores:

- Contar con un certificado que avale y demuestren lo que saben hacer.

Para los estudiantes:

- Los centros educativos cuentan con programas de estudio orientados por la competencia laboral, ofreciendo la oportunidad de obtener un Certificado de Competencia Laboral para que al concluir la formación, se tenga la oportunidad de incorporarse al trabajo.
- Los planteles educativos que cuentan con este sistema son: CONALEP, CETIS Y CBTIS, CECATIS, CBTA, ITA, CBTF, CETMAR, ITAMAR, ICAT, Institutos de Formación para el trabajo (en los Estados) y la Escuela Bancaria Comercial.
- Estas escuelas, están acreditadas como Centros de Evaluación, y su función es capacitar y evaluar, mediante una prueba práctica, a los

candidatos a la certificación. Todos pueden obtener el certificado escolar como el de competencia laboral.

- Si el plantel educativo está acreditado como Centro de evaluación, sólo solicita que te informen sobre la forma de evaluar tu competencia laboral en el área en la que estés estudiando. Se elabora el Plan de Evaluación; después se reúnen las evidencias sobre los conocimientos, habilidades y destrezas; si después de la evaluación, se es competente, un Organismo Certificador entregará el certificado de competencia laboral, En caso que no se apruebe la evaluación, el centro de evaluación orientará para se refuercen los conocimientos y habilidades que permitan acceder al certificado de competencia laboral.

ADiestramiento VÍA INTRANET.

Para mejorar el desarrollo profesional del personal de Banamex, se utiliza el sitio www.BANAMEX.COM para el estudio de cursos de capacitación en sucursales por los cuales se pueden obtener reconocimientos. Y creo es una importante para todos los puestos, ya que propongo que se den este tipo de cursos para los ejecutivos telefónicos, supervisores y gerentes; esto no quiere decir que sustituye la capacitación periódicamente normal pero es una valiosa herramienta para elevar el nivel de preparación del personal y ayudarlo a mejorar la productividad.

El acceso debe ser fácil, el diseño de la pagina deberá ser práctico y el registro inicial debe ser sencillo, además confidencial y se debe de tomar una evaluación para ver el resultado del curso obtenido.

CURSOS ELECTRÓNICOS

BANAMEX

BIENVENIDOS



 CURSOS

 EVALUACIONES POR INTRANET

CONCLUSIONES

Puedo decir que el Administrador Educativo juega un papel importante en lo que respecta a la capacitación, ya que la capacitación es la enseñanza-aprendizaje, en donde enseñar es dar conocer lo que uno sabe y aprender es ir adquiriendo los conocimientos individuales y ambos no llevan a un mismo fin la educación.

La administración ha pasado por tres etapas diferentes en su proceso evolutivo. En la primera, la gerencia científica de Taylor y sus seguidores propuso principios rígidos, de base tecnológica, para la dirección organizativa. La meta principal era el aumento de producción por medio de una mayor eficacia, considerando para ello a los miembros de la organización, básicamente como instrumentos pasivos, capaces de realizar su trabajo y aceptar direcciones, pero sin iniciativa ni influencia por su parte.

En la segunda, la época de las relaciones humanas, se modificó la postura de Taylor al dirigir la atención a los aspectos psicológicos y sociales de la organización. Taylor resaltaba coordinación de los procesos físicos y el subsiguiente ajuste del trabajador a los mismos, los defensores de las relaciones humanas consideraban la organización como un sistema social orgánico en el que los elementos social y humano deben ser coordinados en todo funcional.

Los experimentos de Mayo acentuaban lo moral y la humanización en las organizaciones. La época actual, en la que se insiste sobre la teoría administrativas, es una consecuencia que incorpora lo más notable del trabajo de Taylor y Mayo, además de otras muchas ideas más recientes sobre la conducta desconocidas entonces para ambos. La meta de la teoría administrativa actual es el desarrollo de marcos conceptuales, a través de los cuales poder sistematizar e integrar los conocimientos de los diversos tipos de administración.

Una de las metas de la nueva teoría administrativa es la adaptación de modelos de otras disciplinas que sean aplicables a la administración educativa, así como a la de los negocios, hospitales y administración pública.

La administración debe ser organizada de tal manera que proporcione una maquinaria para la operación democrática y descentralización de las funciones. El propósito debe ser clarificar y distribuir la responsabilidad y la autoridad entre los individuos y grupos de manera ordenada y coincidente con el propósito de la institución. La autoridad y responsabilidad delegada por un jefe administrativo debe resultar en un patrón unitario que permita tomar decisiones en diferentes niveles de dependencia dentro de la institución. La organización administrativa debe proporcionar y facilitar los mecanismos para la continua y cooperativa evaluación.

Etapas del proceso administrativo son las siguientes: *Deliberación*. Empieza con la identificación de un problema, la recolección y el ordenamiento de datos y el ordenamiento de datos y la consideración de alternativas. *Decisión*. Se toma una determinación y se diseña un curso de acción. *Programación* se planifica el procedimiento y los recursos con un señalamiento de objetivos, actividades, instrumentos, financiamiento, personal, tiempo y facilidades de evaluación. *Implantación* significa operar y realizar el programa de acción en el lugar, tiempo y manera y con los recursos previstos, facilitando todos los mecanismos correspondientes. *Coordinación* la puesta en marcha debe hacerse en relación y conexión con otros programas, instituciones, recursos y actividades, significa constante comunicación con otros organismos relacionados en forma horizontal y vertical. *Evaluación* parece la etapa final, deben tenerse en cuenta las facilidades, recursos y mecanismos de evaluación, a efecto de examinar los distintos factores en que las distintas etapas favorecieron la actividad administrativa.

Se puede decir que el Administrador Educativo al concluir sus estudios 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 eficiencia y eficacia de los servicios educativos.

El Administrador educativo juega un papel importante en el desarrollo del proceso de capacitación, ya que uno de los propósitos de su formación es la prever, planear, organizar, controlar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros, con los que se cuenta para lograr el mejor aprovechamiento y optimización de los mismos en materia educativa.

La administración educacional puede considerarse como el proceso que lleva al logro de resultados necesarios.

La capacitación tiene relación 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.

Se menciona que la capacitación es un proceso de enseñanza aprendizaje en donde se diseña y desarrollan determinados objetivos, en lo cual el administrador educativo diseña y desarrolla los objetivos formulados, ya que el objetivo de cualquier curso de capacitación; es que el participante aprenda lo que se le ha enseñado.

La capacitación es la función educativa en donde el administrador educativo podrá elaborar cursos de capacitación e impartirlos y detectar las necesidades de capacitación para cualquier tipo de empresa sea pública o privada, con el fin de satisfacer las necesidades presentes y prever las necesidades futuras.

La capacitación es un medio de motivación para cualquier tipo de empresa, el fin de la misma es promover el desarrollo integral del personal y lograr conocimientos necesarios para el desempeño del puesto.

Se puede concluir que el contexto histórico de la capacitación se ha ido evolucionando en cuanto a la modernidad, pero no en cuanto a la capacitación; ya que se necesita una cultura de capacitación donde su función es:

- Se debe basar en necesidades reales, no inventadas, para eso se requiere de un diagnóstico.
- se debe tener una tecnología avanzada, todavía en México se tiene grandes retos en este aspecto, para avanzar y mejorar la calidad en capacitación.
- Deben estar involucrados en la capacitación los supervisores, gerentes y directivos, no solo el departamento de recursos humanos.
- La capacitación debe ser permanente o continua, no debe ser por periodos esporádicos.
- La capacitación debe ser para todos, desgraciadamente en México es fragmentada y muy parcial, existe la tendencia de dar capacitación a ejecutivos y se olvida el nivel de obrero.

Una cultura de capacitación bien arraigada en la organización será un elemento fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios, directivos, empleados y trabajadores.

Educar es obtener y desarrollar en la persona o empleado todo el potencial interno que posee para crear como auténtico hombre, miembro de una familia, miembro de un equipo de trabajo, empleado o directivo.

No por decreto se va a dar la capacitación, no por su carácter de obligación constitucional, se va a impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mando, se compromete con él y lo haga realidad.

Es muy triste ver que en términos generales, del total de horas hombre-capacitación que se imparten en las empresas importantes del mundo, en México sólo llegan a un 5 o 7%, lo cual significa que tenemos un 90% de déficit en materia de capacitación, tanto en términos de cantidad (de horas) como de calidad y de cobertura.

La educación se define como el proceso humano-social a través del cual se incorpora al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad. También se puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de su sociedad.

Se observa que en la sociedad mexicana se está gestando un cambio de actitud a reconocer que la educación ocurre a lo largo de toda la vida de las personas, y que los aprendizajes significativos se logran a través de dos vías: la educación y el trabajo.

Se habló a cerca de la educación basada en la competencia laboral donde se imparte en agosto de 1995, es una propuesta de cambio en cuanto a la educación; un sistema educativo orientado a desarrollar en las personas la capacidad de aprender por sí misma, a despertar la curiosidad y el gusto por el estudio y el aprendizaje continuo, que busca atender las necesidades de la demanda (personal y empresas) y poner en énfasis el logro de los resultados.

La globalización implica a que las necesidades se alejen del prontísimo y la improvisación por puesto, ello se logra a través del individuo y de sus actividades

para responder con alto grado de preparación a las necesidades que se desprenden de los avances que en diversas latitudes del mundo se han obtenido en tres grandes campos:

- Investigación científica.
- Tecnología de punta y
- Productividad.

No hay más camino ante la ya irreversible presencia de la globalización en estos tiempos: renovarse, es decir; se encuentra en un arma poderosa al servicio de todos los mexicanos: la capacitación. Con ella, cada persona obtendrá y le permitirá transitar con éxito, dentro de la ruta ya planteada por la globalización; por lo tanto y como conclusión en manos de cada ser humano que poblamos nuestro país, queda depositada dicha arma: capacitación, de su utilización con destreza, se obtendrá personal altamente capacitado.

La capacitación hace posible que exista aquellas estrategias de la guerra; para obtener el triunfo a través de la competitividad, productividad y calidad.

El propósito de la capacitación es: Crear, difundir, reforzar, y mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización; clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; elevar la calidad del desempeño; resolver problemas y actualizar los conocimientos y habilidades. Se capacita para buscar la productividad mediante el trabajo del hombre; es decir lograr mejorar en el equipo, en la operación y rendimiento en la maquinas, en lo procesos y métodos de trabajo, para optimizar las plantas, materia prima y los recursos que el hombre maneja y controla.

El propósito de la capacitación es : crear, difundir, reforzar, y mantener y actualizar la cultura y los valores de la organización; clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales; elevar la calidad del desempeño; resolver problemas y actualizar los conocimientos y habilidades. Se capacita para buscar la productividad mediante el trabajo del hombre; es decir lograr mejorar en el equipo,

en la operación y rendimiento en la maquinas, en lo procesos y métodos de trabajo, para optimizar las plantas, materia prima y los recursos que el hombre maneja y controla.

Las necesidades de capacitación se pueden definir como los requerimientos del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad de trabajo; además también una necesidad son: las carencias en los conocimientos o habilidades que impiden el desarrollo de los individuos y la eficiencia en el desempeño de su puesto de trabajo; También se habló de otro tipo de necesidades de capacitación derivadas de: el análisis, descripción y evaluación de los puestos, nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal, promociones y ascensos del personal, información derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, etc.

En lo que respecta a los antecedentes de Banamex; esta institución nació el 2 de Junio de 1884, era una institución capitalizadora y emitió los billetes de México, otorgó préstamos al gobierno en 1916, en 1929 creó la cuenta de ahorro como una manera de fomentar el hábito de ahorro, en los años cuarenta otorga créditos para la exportación, en 1968 introduce en el mercado la primera tarjeta de crédito, en los años ochenta el banco establece en los estados Unidos el California Commerce Bank, se lanza la cuenta Maestra Banamex, en 1991 se conforma el Grupo Financiero Banamex-Accival, en 1998 se presentan diferentes campañas: primero se maneja a los voceros que es una campaña en donde se establece que el banco es de gran dimensión, el segundo es decisiones esta es una campaña el cuál el banco apoya a diferentes organizaciones de ayuda y por último Banamex hace historia en donde se habla de la trayectoria y trascendencia de Banamex en la historia de México. Con la llegada del nuevo milenio Banamex es una de las pocas instituciones que ha tenido presencia en los siglos XiX, XX y XXI, por que es el banco más completo del mercado mexicano, presenta varios productos y servicios que ofrece al público, cuenta con la tecnología avanzada a través de

Banca Electrónica y Bancanet dispuestos a asesorar al cliente en cualquiera que sea sus necesidades financieras y/o de inversión.

El reglamento interno de trabajo en Banamex se manifiesta en el capítulo II de la capacitación y superación personal en donde se habla acerca de que todos los trabajadores tienen derecho a que el banco les proporcione capacitación y adiestramiento, de acuerdo a su posibilidad presupuestal, que les permita elevar su nivel y productividad en el trabajo y deben ser aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en otra cláusula se menciona que el banco formulará los planes y programas para proporcionar la capacitación, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta de Capacitación, Productividad y Calidad, una vez que se aprueben los cursos el trabajador tiene la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes para la evaluación que se les presente, se tendrá el compromiso de que la capacitación se podrá proporcionar dentro o fuera de sus oficinas.

El tema se ubica en es la detección de necesidades de capacitación. Caso: Cobranza Telefónica Banamex; en donde esta área se ubica en la Dirección General Adjunta de Crédito al Consumo y Banca Electrónica, el objetivo de esta dirección es proporcionar servicios y productos bancarios vinculados con tarjetas o con créditos de adquisición de bienes de consumo duradero; y de la cual se deriva otra Dirección a la cual pertenece esta área es la Dirección de Administración de Riesgos; el objetivo de esta área es que los productos, servicios y recursos de crédito operen bajo riesgo controlado y a la Subdirección que se pertenece es la Subdirección de Cobranza Telefónica en donde su objetivo es disminuir el índice de cartera vencida de tarjetas de crédito Banamex, la cual se divide en departamento de Salidas y Entradas (Call Center), su función de Salidas es solicitar la regularización de sus adeudos con sobregiro de 1,2,3,4 meses vencidos y la función de Entradas es recibir llamadas de los clientes que provienen de un recado por los ejecutivos de salidas; el sistema que se maneja para la información es el sistema S41 consiste en el otorgamiento de facultades a través de SIRH y

número de nómina de usuario para el acceso a información específica relacionada con el quehacer de cada función y se usan diferentes claves para ver las distintas pantallas.

El procedimiento que utiliza para la capacitación en Banamex es a través de detectar las necesidades y planear la capacitación del personal de la Dirección de Administración de Riesgo, con el fin de que se reciba el entrenamiento y preparación que se requiera, se menciona que la detección de necesidades de capacitación del personal se realiza anualmente conforme a lo establecido para todo el personal pero se pudo observar que los supervisores no leen los manuales o no están enterados de que la detección de necesidades se aplica anualmente, se sugiere que se les asigne un curso de detección de necesidades o que se haga llegar la información por vía correo.

También se habló acerca de que Banamex detecta las necesidades de capacitación a través de la descripción del puesto y perfil del puesto, compara el perfil de la persona y su nivel de experiencia y preparación para el desempeño del mismo; pero se pudo comprobar que este procedimiento no se lleva a cabo ya que el perfil y la descripción del puesto que tiene el Ejecutivo y el Supervisor es diferente al mencionado; en lo que respecta al Ejecutivo se menciona que la edad máxima es de 30 años y del total de 33 ejecutivos, y 11 tienen más de esta edad rebasando lo dicho en la descripción del puesto, además en lo que respecta a la escolaridad se menciona que tenga cursando la Licenciatura y 11 personas solo tienen la preparatoria, se puede sugerir que las personas que tengan más edad de lo descrito se reacomoden a otras áreas en donde cubran el perfil y tengan la edad que se les pide y en lo que respecta a la Licenciatura se debe de impulsar al personal para que continúe con sus estudios a través de flexibilidad en el horario y tener apoyo por parte de sus superiores.

En lo que respecta al supervisor se menciona en la descripción y perfil del puesto que la edad máxima es de 35 y se pide que se termine la Licenciatura, de una muestra de tres supervisores se observó que hay uno que rebasa la edad y

además uno que solo tiene terminada la preparatoria y otro que esta cursando al licenciatura, se sugiere que se tenga el apoyo por parte del gerente para que se continúe con sus estudios y puedan terminar la carrera que más les agrade.

Otro tipo de detección de Necesidades para Banamex es considerar las nuevas actividades y funciones que durante la operación se requiere realizar; se puede mencionar que existen funciones conforme al puesto que se tenga, y con base a ello se puede ver si se están cumpliendo, en caso de que no sea así de debe tomar medidas necesarias para resolver el problema que se presente.

Se mencionaron diferentes tipos de necesidades de capacitación con base al departamento de cobranza telefónica Banamex se pueden sugerir las siguientes necesidades:

Necesidades manifiestas: por la instalación de nuevos sistemas el personal se descontrola por la falta de capacitación para poder trabajar, en ocasiones se manejan nuevos sistemas dependiendo de las necesidades que tenga el departamento, como hace poco se manejó un nuevo simulador en línea, este simulador es para hacer negociaciones de pagos totales con el fin de que se hiciera por sistema la bonificación y así no tener tanto papeleo, pero no se tomó en cuenta a los ejecutivos telefónicos y se aprobó en una semana este sistema, sin tener la capacitación necesaria para manejarlo, se puso en marcha sin tomar en cuenta todo los problemas que se podrían tener.

Necesidades por ascenso: son las personas que pretender ascender a través de sus conocimientos y sus estudios; muy pocas personas ascienden por este tipo de necesidad.

Existen tres áreas de necesidades: cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; algunos ejemplos: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos; como se mencionó anteriormente existen modificaciones en los sistemas por los requerimientos que tenga el departamento, también la tecnología va avanzando cada vez se va utilizando más lo que tecnológico que lo humano.

Cuando el titular de un puesto cambia, es porque fue promovido por sus habilidades, conocimientos y actitudes; pero muy pocas veces se da en este departamento, ya que existen muy pocos puestos y no se prueba para otras áreas. Puede ser que existan otras razones por que la empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; dependiendo de la necesidades que tenga el área.

Se mencionaron tres tipos de Diagnósticos de Necesidades : El primero que se menciono fue el Diagnóstico de necesidades por puesto que corresponde al nivel operativo, administrativo y mandos medios, donde lo importa es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos que se les asignan; la investigación debe ser orientada hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo; sugiero que se tome este tipo de diagnostico de necesidades para el área de entradas (call center) con el fin de que se analicen las necesidades de los siguientes puestos: ejecutivos telefónicos, supervisor y gerente, para orientarlos a las actividades y funciones que se tienen.

Otro tipo de diagnóstico de el desempeño de necesidades por evaluación de desempeño en el cual se analizan las actividades que se desarrolla un trabajador, de este modo se detectan las deficiencias en el desempeño de una operación y se analizan las causas, esto se maneja como el diagrama de causa-efecto, de este análisis surgen las necesidades de capacitación, por eso también sugiero que se tome en cuenta este tipo de diagnóstico para tomar mejor los criterios que se puedan utilizar para la evaluación como sería la iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos y disposición para el aprendizaje.

Las técnicas que mencione para el diagnóstico de necesidades de capacitación fueron las siguientes: la entrevista, técnica de la encuesta o cuestionario, técnica de observación directa, técnica de lluvias de ideas, diagrama de Ishikawa, técnica de corrillos; y la que se tomó en cuenta la técnica de cuestionarios se formularon preguntas abiertas y cerradas, ya que es un procedimiento económico para

obtener la información de varias personas, su aplicación fue un poco difícil por que a veces no se tenía el tiempo necesario por parte de los ejecutivos telefónicos ya que ellos trabajan bajo presión por la llamada que tengan y por eso fue un poco difícil para poder aplicarlo, en lo que respecta a los supervisores y gerentes no se tuvo ningún problema para poder aplicarlo.

En la propuesta para la detección de necesidades de capacitación en la subdirección de cobranza telefónica Banamex. caso Entradas Tarjetas (Call Center); conforme al cuestionario que se aplico, se detectó que los ejecutivos telefónicos les gusta mucho trabajar en equipo, y el 70% manifiestan que la dirección se preocupa muy poco por capacitarlos y les gustaría que se les dieran los siguientes temas:1. Paquetería (excel, word y power point) ,2. Calidad en la atención y servicio, 3.Negociación y manejo de conflictos, 4. Solución de problemas y Toma de decisiones, 5. Actualización en procesos de cobranza, 6. ISO9002, 7. Liderazgo efectivo, y 8. Asertividad; se ve la preocupación de los ejecutivos en tomar algunos cursos de capacitación ya que mi experiencia que he tenido, ya no se dan cursos de capacitación con estos temas, lo que hacen es dar la información de los cambios y métodos que se aplicarán y los toman como cursos de capacitación y en realidad eso no es curso; el curso se lleva a cabo en una aula o salón, se da el material necesario, se tiene al instructor que tiene la experiencia en el tema, se imparte el curso y finalmente se aplica una evaluación para ver el resultado que se obtuvo y posteriormente llevarlo a la práctica, conforme a la función que se tenga, creo que ya no se imparten así los cursos, por que es un gasto para la institución, pero no se debe de ver solo como un gasto sino como un beneficio para la institución, ya que se pueden dar los cursos con personas que dominen el tema sin que la institución pague a un instructor externo, podrían ser los empleados los que den los cursos, siempre y cuando sean apoyados por sus superiores.

También pude constatar que los ejecutivos telefónicos no tienen el dominio suficiente en lo que es utilizar una computadora, ya que no saben manejar

paquetería como es excel, word y power point, y sugiero que se de cómo prioridad cursos de capacitación a través de un examen que se verifica el dominio que se tiene sobre la paquetería y automáticamente aparece el porcentaje de dominio y sugiere que se tome el curso.

En lo que respecta a los supervisores, manifiestan que para mejorar su desempeño requieren de mejor distribución de cargas de trabajo, mayores recursos económicos, mejor comunicación y mayor apoyo con el gerente; además informan que los ejecutivos telefónicos no desempeñan sus funciones por falta de capacitación, falta de materiales de trabajo y las herramientas de trabajo no funcionan de manera optima, pero ellos que hacen por mejorar esta situación, ya que están conscientes del problemas, pero no dan una solución para mejorar la situación, y como sugerencia se debería de apoyar al personal , a través de tener más comunicación con el gerente, titulares o directivos para que expongan la situación y se puedan impartir los cursos de capacitación, y en lo que respecta a la falta de materiales los supervisores tienen la responsabilidad de pedirlos ya que el banco no tiene ningún problema en materiales, pero a veces no piden o no tienen el tiempo suficiente para hacerlo.

Los supervisores informan que no tienen conocimiento de la elaboración de los cursos que tienen programados anualmente, no se si es falta de información por parte de su gerente, y sugiero que pidan información de estos cursos para que estén enterados de la situación y den la información a tiempo y no días antes; y así los ejecutivos y ellos mismos se puedan programar para asistir a los cursos programados, también propongo que se impartan los cursos de capacitación por igual a todos los supervisores, ya que ellos tienen la misma función y realizan el mismo trabajo.

En lo que respecta al gerente, informa que necesita apoyo por parte de recursos humanos para que se capacite y se actualice al personal, él está consiente de que es una necesidad los cursos de capacitación.

El gerente menciona que las causas por las que se demoran los trabajos son por: falta de recursos materiales y falta de capacitación; y los supervisores expresan esta misma situación haciendo referencia hacia los ejecutivos telefónicos que no desempeñan sus funciones por esta misma situación, tanto el gerente como los supervisores están consientes de que falta capacitación y falta de recursos materiales.

El gerente si ha tenido cursos de capacitación para su puesto, pero qué pasa con los supervisores y ejecutivos telefónicos, ellos no tienen derecho a cursos de capacitación conforme a su puesto o funciones. Se debe de dar cursos de capacitación por igual.

El gerente informa que considera importante la evaluación del desempeño de los supervisores a través de sus debilidades y fortalezas; pero creo que debe manejar otro tipo de evaluación ya sea cualitativo y cuantitativo; en lo que respecta a los ejecutivos telefónicos, informa a través de sus aspectos cuantitativos y cualitativos; y por lo tanto se sugiere un plan de evaluación para los ejecutivos telefónicos, desde sus responsabilidades y sus beneficios, y que sé de a conocer a los ejecutivos para que a la semana o al mes se den los resultados que tuvieron, y así podrán saber en que están trabajando mal y así poder dar solución al problema que se tiene.

La capacitación se manifiesta como una motivación para todo el personal en general.

Otra propuesta que manifiesto es tener contacto en Conocer, donde los ejecutivos telefónicos, supervisores y gerentes podrán obtener un certificado de sus capacidades laborales para obtener un documento a nivel curricular.

Conocer se aplica en Banamex en el área de administración de efectivo, pero creo que se puede aplicar en cualquier área simple y cuando se tengan las ganas de tener este certificado y se cuente con el apoyo de la dirección.

También lo propongo para todos los estudiantes que salen de las escuelas y no consiguen trabajo por falta de experiencia, y a través de este documento podrán

tener la experiencia, y podrán conseguir trabajo sin ningún impedimento, y sugiero que podrán obtener más información en WWW.CONOCER.ORG.MX.

Otra propuesta que sugiero es el adiestramiento por vía Intranet para todo el personal, tomando en cuenta la función que realiza ya sea ejecutivo telefónico, supervisor o gerente, siempre y cuando sean temas que se puedan manejar como productos nuevos o temas fáciles de dominar, esto no quiere decir que sustituye la capacitación periódicamente que se tienen, solo es una herramienta más la capacitación.

GLOSARIO

Con el fin de establecer puntos de referencia comunes y tener homogeneidad en los conceptos, señalo algunas definiciones de carácter general que se oriente para el diseño de un sistema de capacitación eficaz acorde a las necesidades y características de cada organización.

ADMINISTRACIÓN:

Proceso que permite aprovechar al máximo los recursos disponibles para lograr objetivos predeterminados. Con la aplicación de la administración alcanzamos la eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios.

ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA:

Consiste en planificar, diseñar e implantar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad

ADIESTRAMIENTO:

El desarrollo lógico, sistemático y congruente de habilidades de carácter motriz y mental que posibilitan la aplicación de ideas y modelos conceptuales.

APRENDIZAJE:

Proceso que se da al interior de los individuos y en el que a través de la vivencia (experiencia), se incorporan cambios más o menos permanentes en el comportamiento. El aprendizaje que trascienda y se convierte en hábito, es aquel que parte de necesidades identificadas y aceptadas por quien se somete a un proceso de enseñanza-aprendizaje.

ACTUALIZACIÓN:

Es la incorporación de nuevos conocimientos y/o habilidades sobre uno o varios temas específicos, que tienen relación directa con ellos e incluso los complementan. La actualización es fundamental, ya que la generación de nuevas ideas se da mediante la integración de nuevos conocimientos a los que anteriormente poseía el individuo. Entre más actualización se proporciona, mayores posibilidades existen de que se generen nuevos conocimientos se produzcan ideas innovadoras y se aclare el proceso de aprendizaje.

CAPACITACIÓN:

Proceso mediante el cual se incrementan los conocimientos y el proceso teórico de una persona en relación con una función determinada. Tiene características conceptuales y pretende hacer capaz a una persona para realizar un trabajo. Capacitar es proporcionarles conocimientos a los trabajadores que les permita cumplir con sus responsabilidades de manera óptima.

CURSO:

Se define como una serie de actividades estructuradas didácticamente y fundamentada en un diagnóstico de necesidades. Es de carácter conceptual y en él se trasmite que las personas pueden relacionar directamente su trabajo. Su objetivo está en relación directa con el objetivo del puesto o departamento al cual se dirige.

DESARROLLO:

Proceso que se identifica con el aprovechamiento del potencial humano. Su objetivo es darle a las personas la oportunidad de participar en actividades nuevas que demandan la utilización de prácticas diferentes a las que hasta la fecha ha empleado. Su principal área afectiva del aprendizaje en particular los valores, las actitudes y el comportamiento.

INDUCCIÓN:

Proceso de enseñanza aprendizaje que proporciona información general a los principiantes ya sea en el momento en que se incorporan a la empresa o bien cuando se les asignan nuevas responsabilidades. La inducción a la empresa es responsabilidad del área de Recursos Humanos.

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Es el documento que integra los diferentes programas de capacitación y desarrollo de una organización. En él que se hace explícitas la aportación que la capacitación hace el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

PROGRAMA:

Es la estructuración de actividades de capacitación (cursos, conferencias, entrenamiento en el puesto) con el fin de aportar al logro de los objetivos institucionales. Se puede elaborar por áreas específicas de resultados (ventas, producción, finanzas, etc) por niveles organizacionales (mandos medios, gerencia, etc), por puestos tipo (operadores, secretaria, vendedores, etc) o por proyectos (calidad, informática, desarrollo humano, desarrollo de líderes, etc)

BIBLIOGRAFÍA

AQUINO JORGE A – VOLA ROBERTO E.
Recursos Humanos.
Ed. Ediciones Macchi.
México 1998.

ALDO CANONICI
Biblioteca DEUSTO de dirección y organización
vol. 3: personal, Bilbao, Deusto 1973

ARIAS GALICIA FERNANDO
Capacitación para la competitividad y la colaboración " Detección de
Necesidades "
Ed. AMECAP.
México 1996

ARTHUR J. COLDRICK Y THOMAS P. LYNOS,
Como identificar las necesidades de capacitación.
Boletín CINFERFOR
núm 40, julio-agosto de 1975.

CALDERON, CORDOBA HUGO
Manual para la administración del proceso de capacitación de personal
Ed. Limusa.
México 19982.

CALLEJA FRANCISCO J.
Administración de personal y relaciones humanas, Banca de Comercio
Ed. Trillas.
México 1979.

Ciento Quince Años de ser el Banco Nacional de México 1884-1999
Ed. Comunicación Organizacional
México 1999.

CORDERO, ROLANDO
El Tratado de Libre Comercio.
Núm 167. México 1996.

CRAIG Y BITTEL
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
ASTD.
México 1999.

COLUNGA DAVILA CARLOS
Administración para la calidad
Ed. Panorama
México 1995.

CHÁVEZ MAURI, ALFONSO Y MEDINA, GÓMEZ, CECILIA
El proceso de enseñanza aprendizaje y su didáctica
Guía básica Ed. Edamex (Editores Asociados Mexicanos ,S.A.)
México 1987.

DE BUEN L, NÉSTOR .
Derecho del Trabajo.
Ed. Porrúa.
México 1985.

Diccionario de Ciencias de la educación.
Ed. Diana.
México 1995.

JACQUES MARTIAN.
La educación en este Momento Crucial
Ed. Barcelona
México 1996.

KOUFMAN ROGER A.

Planificación de Sistemas Educativos.

Ed. Trillas.
México 2000.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

México 1999.

LEMUS LUIS ARTURO.

Administración, Dirección y Supervisión de escuelas.

E d. Kapelusz.
México 1992

MANUAL DE FORMACIÓN DE PERSONAL BANAMEX.

México 2000.

MARTÍNEZ CHÁVEZ, VÍCTOR.

Diagnostico administrativo .

Ed. Trillas.
México 1998.

MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO

La capacitación practica en las organizaciones

Ed. Trilla.
México 1995.

MENDOZA NUÑEZ, ALEJANDRO.

Manual para determinar necesidades de la capacitación.

Ed. Trillas.
México 1994.

MOLINA, ALICIA

Dialogo e integración del proceso pedagógico

Ed, El caballito
México 1985.

MORENO BOTELLO, RICARDO.

La escuela del proletariado

Ed. Limusa .

México 1992.

OROZCO FLORES, JORGE.

Cuadernos de Derecho.

Ed. ABZ. Vol. 67.

México 2000.

OWENS ROBERTO G.

La escuela como organización.

Ed. Santillán.

México 1992.

RODRÍGUEZ ESTARADA, MAURO.

Administración de la Capacitación.

Ed. Mc Graw-Hill.

México 1991.

REVISTA DEL GRUPO FINANCIERO BANAMEX-ACCIVAL IMAGEN

Número 1 volumen 16 Enero-Marzo 2000.

REZA TROSINO JESÚS

Como diagnosticar las necesidades de la capacitación

Ed. Panorama

México 1995

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL.

Oferta y Necesidades de Capacitación 1985-1988.

México 1986.

SILICEO AGUILAR, ALFONSO.

Liderazgo para la Productividad de México

Ed. Limusa.

México 1995.

SOTO SÁNCHEZ, RAYMUNDO
Análisis Ocupacional y Funcional del Trabajo Conocer.
Conocer 2000.

DOCUMENTOS

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TIT. VIII FORMACIÓN DE PERSONAL 39A-44A

TIT. VIII FORMACIÓN DE PERSONAL 1B-6B

TIT. VI CLASIFICACIÓN DE EVENTOS 51B 58B

MANUAL DE ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE COBRANZA

MANUAL DE SERVICIO A CLIENTES.

INTERNET.

WWW.CONOCER.ORG.MX

WWW.STPS.GOB.MX.

INTRANET BANAMEX.ACCIVAL.

A N E X O S

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

PERFIL DEL PUESTO:

Nombre del puesto: _____ Fecha: _____

Dirección: _____ Subdirección: _____

Departamento: _____

Puestos 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				
Otros				

ANEXO 1

Especifique área de especialidad:

Económico Administrativa: Ingeniería

Físico/Matemáticas Socio/Humanística

Idiomas: (Indicar porcentaje)

	Leer	Hablar	Escribir	Traducir
Inglés				
Otros				

Aspectos Requeridos para el desempeño del puesto:

Conocimientos en;	BASICO	MEDIO	AVANZADO

HABILIDADES Y APTITUDES

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| ___ Análisis y Síntesis | ___ Expresión de ideas. |
| ___ Juicio y Sentido común | ___ Manejo de conflictos |
| ___ Aprendizaje y memoria | ___ Toma de Decisiones |
| ___ Planeación y organización | ___ Influencia |
| ___ Actitud de servicio | ___ Trabajo en Equipo |
| ___ Adaptación al cambio | ___ Apego a Normas |
| ___ Iniciativa | ___ Trabajo bajo presión |
| ___ Orientación a resultados | ___ Tolerancia a la frustración |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Describe brevemente el contenido del puesto: (Propósito u objetivo principal)

Haz una lista de las funciones o responsabilidades básicas del puesto, en orden de importancia. La mayoría de los puestos tienen entre tres y seis responsabilidades más importantes. Favor de especificar el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas en porcentaje (Ejemplo: 10%, 25%, etc. El total debe ser 100%)

Describe las funciones en término de QUE, COMO Y PARA QUE

	Que hago y Como lo Hago	Para que lo hago	%
1.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>
2.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>
3.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>
4.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>
5.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>
6.	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/>

OBSERVACIONES:

Elaboró

Aprobó

RECURSOS HUMANOS

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Dirección: _____

Fecha: _____

Subdirección: _____

Puesto: _____

Departamento: _____

N. de Nomina	Nombre	CONOCIMIENTOS								HABILIDADES							

Escala de Calificación

1= BIEN	9-10
2= REGULAR	8-6
3= MAL	5-3

ELABORÓ

APROBO

VoBo.

CUESTIONARIO PARA CONOCER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Este cuestionario tiene objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a sus necesidades de capacitación para obtener mejores resultados de esfuerzo individual y de grupo. De la exactitud de sus respuestas, dependerá la utilidad de esta investigación. Por favor llene los siguientes datos, aunque no es indispensable que escriba su nombre. GRACIAS.

DATOS GENERALES

NOMBRE:

EDAD:

PUESTO: EJECUTIVOS TELEFONICOS. ANTIGÜEDAD:

ESCOLARIDAD: Línea (/) cursando, una cruz si lo terminó (X).

Primaria: ()

Secundaria o equivalente ()

Preparatoria o equivalente ()

Estudios Profesionales: ()

Maestría: ()

Otros estudios, cuáles: ()

INTRUCCIONES:

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta:

1. Para desarrollar su trabajo al nivel máximo posible, ¿ tiene usted problemas?

Ninguno ()

Pocos ()

Algunos ()

Muchos ()

Demasiados ()

2. Si contesto algunos, muchos o demasiados, indique cuáles cree que son las causas que los originan.

() Continuos cambios en los métodos.

() Constantes fricciones con los compañeros.

() Falta de capacitación en aspecto de

() Falta de material para hacer el trabajo.

() Falta de organización o coordinación

() Otros ¿ Cuáles ? _____

3. ¿ Qué factores cree que podrá mejorar el desempeño de su trabajo jerarquice si es necesario

() Mayor capacitación en aspecto de:

() Mayor claridad de los objetivos por alcanzar.

() Mejor comunicación.

() Mayor apoyo de los gerentes.

() Menor supervisión sobre mi trabajo.

() Mayor amistad con mis compañeros de trabajo.

() Mejor distribución de cargas de trabajo.

() Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.

() Mayores recursos económicos.

() Otros: _____

4. ¿ Le gusta a usted trabajar en equipo?

0= Nada 20= Poco 40= Moderado 60= Me gusta Poco 80= Me gusta 100= Me gusta mucho

Muy mal.

Me gusta mucho.

5. ¿ Cómo cree que desempeñan el trabajo sus compañeros de área o departamento ?

0= Muy mal 20= Mal 40= Regular 60= Bien 80= Muy Bien 100= Excelente

Muy mal

Excelente

6. Si contestó 0 en la pregunta anterior, indique algunos de los motivos por los cuáles considere que sus compañeros no desempeñan sus labores en forma óptima.

() Falta de capacitación en aspectos de:

- () Malas relaciones interpersonales.
- () Mala supervisión.
- () Falta de materiales de trabajo.
- () Otros ¿ Cuáles ?

7. ¿ Siente que la dirección se preocupa por capacitarlo en su trabajo ?

Nada () Muy Poco () Mucho ()

8. ¿ Qué temas le gustaría que se incluyeran en los programas de capacitación y cuáles serían de más utilidad para usted y sus compañeros para el desempeño de su trabajo? Jerarquice cada una de sus respuestas.

- () Solución de Problemas Y Toma de decisiones.
- () Calidad en atención y servicios.
- () Actualización en proceso de cobranza.
- () Liderazgo Efectivo.
- () Negociación y Manejo de Conflictos.
- () Paquetería (Escel, Word y Power Point).
- () Asertividad.
- () ISO9002.

9. ¿ Considera que su jefe inmediato es capaz en el desempeño de su puesto?

Nada () Muy poco () Poco ()
Algo () Es capaz () Muy capaz ()

10. Si su respuesta es uno de los cuatro primeros incisos, indique los motivos por los cuáles considera que la situación es así. Jerarquice si es necesario.

() Falta de preparación.

- () Malas relaciones con los subordinados.
- () No administra bien sus recursos,
- () No emplea el tiempo suficiente para realizar su trabajo.
- () No le interesa su trabajo.
- () No se preocupa por la capacitación de su personal.
- () Otros ¿ Cuáles ?

12. ¿ Cuáles cree que son las causas por las que en ocasiones se demoran los trabajos. Jerarquice si es necesario.

- () Falta de capacitación en el trabajo.
- () Falta de recursos materiales.
- () Falta de coordinación y planeación en el trabajo.
- () Carencia de información necesaria para realizar sus labores.
- () Falta de comunicación entre jefe y subordinados.
- () Falta de conocimientos en el trabajo.
- () Otros ¿ Cuáles ?

ANEXO (CUESTIONARIO DE EJECUTIVO)

CUESTIONARIO PARA CONOCER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Este cuestionario tiene objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a sus necesidades de capacitación para obtener mejores resultados de esfuerzo individual y de grupo. De la exactitud de sus respuestas, dependerá la utilidad de esta investigación. Por favor llene los siguientes datos, aunque no es indispensable que escriba su nombre. GRACIAS.

DATOS GENERALES

NOMBRE:

EDAD:

PUESTO: SUPERVISOR.

ANTIGÜEDAD:

ESCOLARIDAD: Línea (/) si lo inició, una cruz si lo terminó (X).

Primaria: ()

Secundaria o equivalente ()

Preparatoria o equivalente ()

Estudios Profesionales: ()

Maestría: ()

Otros estudios, cuáles: () _____

INTRUCCIONES:

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique, cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta:

1. Para desarrollar su trabajo al nivel máximo posible, ¿ tiene usted problemas?

Ninguno ()

Pocos ()

Algunos ()

Muchos ()

Demasiados ()

2. Si contesto algunos, muchos o demasiados, indique cuáles cree que son las causas que los originan.

() Continuos cambios en los procedimientos.

() Constantes fricciones con los compañeros.

() Falta de capacitación en aspecto de _____

() Falta de material para hacer el trabajo.

() Falta de organización o coordinación

() Otros ¿ Cuáles ? _____

3. ¿ Qué necesita usted para mejorar el desempeño de su trabajo. Jerarquice si es necesario.

() Mayor capacitación en aspecto de: _____

() Mayor claridad de los objetivos por alcanzar.

() Mejor comunicación.

() Mayor apoyo de los gerentes.

() Menor supervisión sobre mi trabajo.

() Mayor amistad con mis compañeros de trabajo.

() Mejor distribución de cargas de trabajo.

() Mejor conocimiento de las funciones a realizar en el puesto.

() Mayores recursos económicos.

() Otros: _____

4. ¿ Le gusta a usted trabajar en equipo?

0= Nada 20= Poco 40= Moderado 60= Me gusta poco 80= Me gusta 100 = Me gusta mucho

Muy mal.

Me gusta mucho.

5. Como detecta usted las necesidades de capacitación de los ejecutivos telefónicos.

6. Menciones los motivos por los cuáles los ejecutivos telefónicos no desempeñan sus funciones en forma óptima.

- () Falta de capacitación en aspectos de: _____
- () Malas relaciones interpersonales.
- () Mala supervisión.
- () Falta de materiales de trabajo.
- () Otros ¿ Cuáles ? _____

7. Usted a dado cursos de capacitación.

Si _____ No _____

Menciónelos: _____

8. Usted considera que necesita algún apoyo para mejorar la forma de sus cursos de capacitación.

Si _____ No _____

Por que _____

9. Usted tiene conocimiento de los cursos de capacitación programados anualmente por parte de Recursos Humanos.

Si _____ No _____

Por que _____

10. ¿ Cuáles cree que son las causas por las que en ocasiones se demora el trabajo para realizar sus funciones. Jerarquice si es necesario.

- () Falta de capacitación en el trabajo.
- () Falta de recursos materiales.
- () Falta de coordinación y planeación en el trabajo.
- () Carencia de información necesaria para realizar sus labores.
- () Falta de comunicación entre jefe y subordinados.
- () Falta de conocimientos en el trabajo.
- () Otros ¿ Cuáles ? _____

11. Mencione cuales son los cursos que ha tomado para desempeñar el puesto de supervisor.

ANEXO (CUESTIONARIO DE SUPERVISOR)

CUESTIONARIO PARA CONOCER NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

Este cuestionario tiene objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo y a sus necesidades de capacitación para obtener mejores resultados de esfuerzo individual y de grupo. De la exactitud de sus respuestas, dependerá la utilidad de esta investigación. Por favor llene los siguientes datos, aunque no es indispensable que escriba su nombre. GRACIAS.

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PUESTO: GERENTE.

ANTIGÜEDAD:

ESCOLARIDAD: Línea (/) si lo inició, una cruz si lo terminó (X).

Primaria: ()

Secundaria o equivalente ()

Preparatoria o equivalente ()

Estudios Profesionales: ()

Maestría: ()

Otros estudios, cuáles: () _____

INTRUCCIONES:

Marque con una X dentro del paréntesis, la respuesta que mejor indique, cuál es su opinión con respecto a lo que se le pregunta:

1. Para que su personal desarrolle su trabajo al nivel máximo posible, necesita algún apoyo de Recursos Humanos en cuanto a capacitación.

Si _____ No _____

Por que _____

2. ¿ Qué necesita usted para mejorar el desempeño de su trabajo jerarquice si es necesario

() Mayor capacitación en aspecto de:

() Mayor claridad y liderazgo en delegar el trabajo.

() Mejor comunicación.

() Mayor colaboración con los ejecutivos y supervisores.

() Mejor distribución de cargas de trabajo.

() Mayor apoyo y comunicación con otras áreas ligadas con el departamento

() Mayores recursos económicos.

() Otros: _____

3. ¿ Le gusta a usted trabajar en equipo?

0 20 40 60 80 100

Muy mal.

Me gusta mucho.

4. Menciones los motivos por los cuáles los ejecutivos telefónicos no desempeñan sus labores en forma óptima.

() Falta de capacitación en aspectos de: _____

() Malas relaciones interpersonales.

() Mala supervisión.

() Falta de materiales de trabajo.

() Otros ¿ Cuáles ? _____

5. Como detecta las necesidades de capacitación en relación a supervisores y ejecutivos.

6. Que acciones realiza para colaborar e implementar el plan de capacitación de acuerdo a la s necesidades de capacitación de acuerdo a las necesidades actuales del call center.

7. ¿ Cuáles cree que son las causas por las que en ocasiones se demoran los trabajos Jerarquice si es necesario.

- () Falta de capacitación en el trabajo.
- () Falta de recursos materiales.
- () Falta de coordinación y planeación en el trabajo.
- () Carencia de información necesaria para realizar sus labores.
- () Falta de comunicación entre jefe y subordinados.
- () Falta de conocimientos en el trabajo.
- () Otros ¿ Cuáles ? _____

8. Mencione cuales son los cursos que ha tomado para desempeñar el puesto de Gerente.

9. Que factores considera importantes par ala evaluación del desempeño de los supervisores.

10. Que factores considera importantes para la evaluación del desempeño de los ejecutivos telefónicos.

ANEXO (CUESTIONARIO DE GERENTE)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

PERFIL DEL PUESTO:

Nombre del puesto: Ejecutivo Telefónico Fecha: 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza Subdirección: Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Puestos que incluye este perfil:

a) Ejecutivo Telefónico Salidas b) Ejecutivo Telefónico Entradas

c) _____

Edad de:

Máxima 30

Mínima 18

Estado Civil:

Soltero

Casado

Indistinto

Sexo:

Femenino

Masculino

Indisntinto

Estudios requeridos: (Marcar con una "X")

	Titulado	Pasante	Cursando	Suspendido
Técnico medio				
Bachillerato				
Licenciatura			X	
Especialidad				

Especifique área de especialidad:

Económico Administrativa: X Ingeniería X

Físico/Matemáticas X Socio/Humanística X

Idiomas: (Indicar porcentaje)

	Leer	Hablar	Escribir	Traducir
Inglés				
Otros				

Aspectos Requeridos para el desempeño del puesto:

Conocimientos en;	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Office 95	X		
Actitud de Servicio	X		
Sistema de Calidad	X		

HABILIDADES Y APTITUDES

- | | |
|---|-----------------------------------|
| <u> </u> Análisis y Síntesis | <u> </u> Expresión de ideas. |
| <u> X </u> Juicio y Sentido común | <u> X </u> Manejo de conflictos |
| <u> X </u> Aprendizaje y memoria | <u> </u> Toma de Decisiones |
| <u> </u> Planeación y organización | <u> </u> Influencia |
| <u> X </u> Actitud de servicio | <u> X </u> Trabajo en Equipo |
| <u> X </u> Adaptación al cambio | <u> X </u> Apego a Normas |
| <u> X </u> Iniciativa | <u> X </u> Trabajo bajo presión |
| <u> X </u> Orientación a resultados | <u> X </u> Relación Social |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Ejecutivo Telefónico Entradas **Fecha:** 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza **Subdirección:** Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Describe brevemente el contenido del puesto: (Propósito u objetivo principal)

Contribuir a la recuperación de adeudos de los productos Banamex en cartera vencida de acuerdo a las políticas y procedimientos por la institución y aplicando los atributos de calidad. (Confiabilidad de la información, oportunidad, cortesía y confidencialidad.

Haz una lista de las funciones o responsabilidades básicas del puesto, en orden de importancia. La mayoría de los puestos tienen entre tres y seis responsabilidades más importantes. Favor de especificar el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas en porcentaje (Ejemplo: 10%, 25%, etc. El total debe ser 100%)

Describe las funciones en término de QUE, COMO Y PARA QUE

Que hago y como lo hago	Para que lo hago	%
1. <u>Realizar la gestión de cobranza</u> <u>de manera integral, con base en</u> <u>las estrategias establecidas por</u> <u>por la institución y proporcionando</u> <u>asesoría oportuna y confiable</u> <u>al usuario.</u>	<u>Incrementar la recuperación</u> <u>de adeudos de los productos</u> <u>Banamex en cartera vencida.</u>	<u>40%</u>

<p>2. Administrar la información resultante de la gestión de cobranza para el apropiado seguimiento de las negociaciones y el correcto direccionamiento a las instancias de cobranza .</p>	<p>Dejar evidencia en el sistema de las asesorías o negociaciones acordadas con los tarjetahabientes para futuras aclaraciones.</p>	<p>30%</p>
<p>3. Informar al supervisor cualquier inconsistencia que pueda afectar la productividad del área o el nivel de servicio al usuario.</p>	<p>Mejorar el nivel de recuperación de cartera vencida y de atención al Usuario.</p>	<p>15%</p>
<p>4. Validar los datos demográficos de los usuarios que aparecen en el sistema.</p>	<p>Mantener actualizada la información en cartera vencida e incrementar los contactos efectivos.</p>	<p>10%</p>
<p>5. Participar en el mantenimiento del sistema de calidad.</p>	<p>Mejorar los procesos, El nivel de servicio al usuario, e incrementar la recuperación de cartera vencida.</p>	<p>5%</p>

OBSERVACIONES:

ELABORO

José Oscar Montes Campos.

Titular.

Juan Carlos Rivera.

Gerente

AUTORIZÓ

Fernando Castañeda U.

Subdirector.

ANEXO (A1)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

PERFIL DEL PUESTO:

Nombre del puesto: SUPERVISOR TELEFONICO Fecha: 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza Subdirección: Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Puestos que incluye este perfil:

a) Supervisor de Salidas b) Supervisor de Entradas

c) _____

Edad de:

Máxima 35

Mínima 25

Estado Civil:

Soltero

Casado

Indistinto

Sexo:

Femenino _____

Masculino _____

Indistinto X

Estudios requeridos: (Marcar con una "X")

	Titulado	Pasante	Cursando	Suspendido
Técnico medio				
Bachillerato				
Licenciatura	X			
Especialidad				
Maestría				

Especifique área de especialidad:

Económico Administrativa: X Ingeniería X

Físico/Matemáticas X Socio/Humanística X

Idiomas: (Indicar porcentaje)

	Leer	Hablar	Escribir	Traducir
Inglés	80%			
Otros				

Aspectos Requeridos para el desempeño del puesto:

Conocimientos en;	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Office 95			X
Actitud de Servicio			X
Sistema de Calidad			X

HABILIDADES Y APTITUDES

<u>X</u> Análisis y Síntesis	<u>X</u> Expresión de ideas.
<u>X</u> Juicio y Sentido común	<u>X</u> Manejo de conflictos
<u>X</u> Aprendizaje y memoria	<u>X</u> Toma de Decisiones
<u>X</u> Planeación y organización	<u> </u> Influencia
<u>X</u> Actitud de servicio	<u>X</u> Trabajo en Equipo
<u>X</u> Adaptación al cambio	<u>X</u> Apego a Normas
<u>X</u> Iniciativa	<u>X</u> Trabajo bajo presión
<u>X</u> Orientación a resultados	<u>X</u> Relación Social

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: Supervisor ENTRADAS **Fecha:** 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza **Subdirección:** Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Describe brevemente el contenido del puesto: (Propósito u objetivo principal)

Contribuir a la recuperación de adeudos de los productos Banamex en cartera vencida de acuerdo a las políticas y procedimientos por la institución y aplicando los atributos de calidad. (Confiabilidad de la información, oportunidad, cortesía y confidencialidad.

Haz una lista de las funciones o responsabilidades básicas del puesto, en orden de importancia. La mayoría de los puestos tienen entre tres y seis responsabilidades más importantes. Favor de especificar el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas en porcentaje (Ejemplo: 10%, 25%, etc. El total debe ser 100%)

Describe las funciones en término de QUE, COMO Y PARA QUE

Que hago y como lo hago	Para que lo hago	%
<u>1. Identifica las actividades a realizar y/o las instrucciones que requiere transmitir a su personal .</u>	<u>Para realizar acciones de acuerdo al procedimiento de operación diaria.</u>	<u>30%</u>

2. <u>Identificar y controlar los parámetros del proceso bajo su responsabilidad</u>	<u>Para identificar el estado de resultados de la inspeccion y pruebas bajo su responsabilidad.</u>	20%
6. <u>Controla los productos que fueron identificados como productos no conformes bajo su responsabilidad</u>	<u>Para analizar las causas de los productos no conformes bajo su responsabilidad,</u>	20%
7. <u>Elabora descripción de puesto con base a la estructura organizacional</u>	<u>Para detectar las necesidades de capacitación</u>	20%
8. <u>Elabora los procedimientos del sistema de calidad.</u>	<u>Mejorar los procesos, Y procedimientos del sistema de calidad</u>	1%

OBSERVACIONES:

ELABORO

José Oscar Montes Campos.

Titular.

Juan Carlos Rivera.

Gerente

AUTORIZÓ

Fernando Castañeda U.

Subdirector.

ANEXO (A2)

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

PERFIL DEL PUESTO:

Nombre del puesto: GERENTE Fecha: 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza Subdirección: Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Puestos que incluye este perfil:

a) _____ b) _____

c) _____

Edad de:

Máxima 40

Mínima 30

Estado Civil:

Soltero

Casado

Indistinto

Sexo:

Femenino

Masculino

Indistinto

X

Estudios requeridos: (Marcar con una "X")

	Titulado	Pasante	Cursando	Suspendido
Técnico medio				
Bachillerato				
Licenciatura	X			
Especialidad				
Maestría				
Otros				

Especifique área de especialidad:

Económico Administrativa: X Ingeniería X

Físico/Matemáticas X

Socio/Humanística X

Idiomas: (Indicar porcentaje)

	Leer	Hablar	Escribir	Traducir
Inglés	80%			
Otros				

Aspectos Requeridos para el desempeño del puesto:

Conocimientos en;	BASICO	MEDIO	AVANZADO
Office 95			X
Actitud de Servicio			X
Sistema de Calidad			X

HABILIDADES Y APTITUDES

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------|
| <u>X</u> Análisis y Síntesis | <u>X</u> Expresión de ideas. |
| <u>X</u> Juicio y Sentido común | <u>X</u> Manejo de conflictos |
| <u>X</u> Aprendizaje y memoria | <u>X</u> Toma de Decisiones |
| <u>X</u> Planeación y organización | <u>X</u> Comunicación |
| <u>X</u> Actitud de servicio | <u>X</u> Trabajo en Equipo |
| <u>X</u> Adaptación al cambio | <u>X</u> Apego a Normas |
| <u>X</u> Iniciativa | <u>X</u> Trabajo bajo presión |
| <u>X</u> Orientación a resultados | <u>X</u> Relación Social |

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: GERENTE Fecha: 9-Ene-01

Dirección: Adjunta de Cobranza Subdirección: Cobranza Telefónica.

Departamento: Cobranza Banamex.

Describe brevemente el contenido del puesto: (Propósito u objetivo principal)

Contribuir a la recuperación de adeudos de los productos Banamex en cartera vencida de acuerdo a las políticas y procedimientos por la institución y aplicando los atributos de calidad. (Confiabilidad de la información, oportunidad, cortesía y confidencialidad.

Haz una lista de las funciones o responsabilidades básicas del puesto, en orden de importancia. La mayoría de los puestos tienen entre tres y seis responsabilidades más importantes. Favor de especificar el tiempo aproximado que le dedica a cada una de ellas en porcentaje (Ejemplo: 10%, 25%, etc. El total debe ser 100%)

Describe las funciones en término de QUE, COMO Y PARA QUE

Que hago y como lo hago	Para que lo hago	%
1. <u>Identifica y controla los parámetros del proceso que deben monitorearse.</u>	<u>Controlar los productos que que fueron identificados como no conformes.</u>	<u>30%</u>

2. <u>Determinar los aspectos que debe tener los puestos bajo su responsabilidad</u>	<u>Para determinar el perfil y descripción del puestos del ejecutivo telefónico y supervisor</u>	30%
9. <u>Controla los productos que fueron identificados como productos no conformes bajo su responsabilidad</u>	<u>Para analizar las causas de los productos no conformes bajo su responsabilidad,</u>	20%
10. <u>Elabora descripción de puesto con base a la estructura organizacional</u>	<u>Para detectar las necesidades de capacitación</u>	20%
11. <u>Elabora los procedimientos del del sistema de calidad.</u>	<u>Mejorar los procesos, Y procedimientos del sistema de calidad</u>	10%

OBSERVACIONES:

ELABORO

José Oscar Montes Campos.

Titular.

Juan Carlos Rivera.

Gerente

AUTORIZÓ

Fernando Castañeda U.

Subdirector.

ANEXO (A3)

HOJA DE MONITOREO



EJECUTIVO _____
SUPERVISOR _____

SALUDO E IDENTIFICACION INSTITUCIONAL	LLAMADA	1	2	3	4	DIA	HORA
SALUDO E IDENTIFICACION ES:							
a) Saludo adecuado al horario (3) b) Identificación Departamento (3)	10						0
c) Se identificó (nombre) (4)							
IDENTIFICO AL CLIENTE							
SU CERTIFICACIÓN DEL CLIENTE							
a) Identifica al cliente de acuerdo con sus datos (10)	10						0
(Nombre, domicilio y telefonos)							
OPERACIÓN							
SU PERACIÓN ES:							
a) Inf. completa y precisa (5) b) Apego a políticas y proceso (5)							0
c) No requiere ayuda del supervisor (5) d) Conoce el producto o serv.(5)	30						
e) Respuesta ágil (5) f) Transfiere llamadas necesarias (5)							
VARIABLES DEL SERVICIO							
EL TONO DE LA VOZ Y SU FORMA DE ESCUCHAR ES:							
a) Atención e interes en el problema (5) b) Tono de voz adecuada (5) del cliente							0
c) Manejo adecuado de frases (5) d) No interrumpe (5) y lenguaje	40						
e) Retiene justificadamente (5) f) No confranta (5)							
g) Personaliza (5) h) Ofrece alt. de pagos (5)							
DESPEDIDA							
SU DESPEDIDA ES:							
a) Agradece la llamada (5) b) Despedida cordial (5)	10						0
CALIFICACION							0