



DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA CAPACITACION Y
DESARROLLO DE PERSONAL EN EL BANCO
DEL ATLANTICO, S. N. C.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A N :

GABRIELA AMALIA YAÑEZ ROMERO
MARICELA ORTIZ AYALA

105 25/09/89

DEDICATORIAS.

A MIS PADRES JUAN Y FLOR:

Guías inconmensurables de mi existencia.

A MIS HERMANOS JUANJO, GERARDO, FLOR, --
JULIO, ADRIANA Y NADIHELE:

Con afecto por la ayuda que siempre me --
han brindado.

A MIS TIAS PINA Y LICHO:

Por sus constantes palabras de estímulo--
hacia una superación permanente.

A GABYS:

Por su amistad, cariño, comprensión y --
apoyo brindados durante todos estos ----
años.

A LOS SRRES. GRACIANO Y JOSEFINA YAÑEZ:

Con agradecimiento y estimación.

A LA SRITA. JOSEFINA G. ARIZMENDI:

Por toda la ayuda brindada.

AL PROFR. LEONARDO CHAVEZ F.

Con agradecimiento.

FE DE ERRATAS.

PAGINA	DICE	DEBE DECIR
10	representates	representantes
12	cinetífica	científica
63	habílida	habilidad
70	reconocimientos	reconocimientos
101	vigilará	vigilarán
116	a trvés	a través
117	Santaana	Santa Anna
139	interdiarios	intermediarios
174	ténico	técnico
212	a bloque	a un bloque
217	mantega	mantenga
246	nomnbre	nombre
249	ello	ellos

DEDICATORIAS.

A MIS PADRES GRACIANO Y JOSEFINA:

Mi eterno cariño y agradecimiento por ser la fuente de mi realización y --- constante superación.

A MI HERMANO ROBERTO:

Con cariño por ser un estímulo más de mi superación.

A MARISHU:

Quien con su comprensión y paciencia - enriquece día a día el manantial de mi inspiración.

A JOSE:

Por el apoyo, motivación y afecto recibidos de tí, un millón de gracias.

A LA FAMILIA ORTIZ AYALA:

Con especial y sincero afecto.

A LA SRITA. ALICIA AYALA C:

Gracias mil por la ayuda recibida.

A NUESTRA ASESORA DE TESIS, LIC. CINTIA ANGULO H.

Por su acertada labor de orientación para
la realización de este trabajo.

A LA UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL:

Como institución formadora de elementos -
útiles a la sociedad.

INDICE .

Pág.

INTRODUCCION

1. LA ADMINISTRACION Y SU IMPORTANCIA	1
1.1 Significado etimológico	1
1.2 Definiciones de administración	2
1.3 Antecedentes históricos	4
1.3.1 Primeras manifestaciones del pensamiento administrativo	5
1.3.2 La administración en la Edad Media	9
1.3.3 La administración en el Siglo XVIII	10
1.3.4 La administración en el Siglo XIX	12
1.3.5 Las Escuelas del pensamiento administrativo	12
1.4 ¿ Es la administración ciencia o arte ?	25
1.5 Importancia de la administración	30
1.6 El proceso administrativo	31
2. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL	47
2.1 Sus funciones	51
3. LA CAPACITACION COMO NECESIDAD INHERENTE A TODA ORGANIZACION	73
3.1 La detección de necesidades de capacitación	76
3.1.1 Propósito	76
3.1.2 ¿ Qué es la detección de necesidades de capacitación ?	77

3.1.3	Importancia de la detección de necesidades de capacitación	78
3.1.4	Los problemas de la organización	79
3.1.5	¿ En qué consiste la detección de necesidades de capacitación	80
3.1.6	Clasificación de las necesidades de capacitación	81
3.1.7	Fuentes y técnicas para la detección de necesidades de capacitación	82
4.	LA CAPACITACION EN MEXICO	84
4.1	Antecedentes	84
4.2	Marco legal	85
5.	EL SISTEMA BANCARIO EN MEXICO	112
5.1	Antecedentes	112
5.2	Marco legal	124
5.3	Conformación	134
5.4	Perspectivas	141
6.	EL FENOMENO EDUCATIVO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS	147
7.	LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN EL BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C.	153
7.1	El Banco del Atlántico, su organización, y su funcionamiento	153
7.2	El proceso de capacitación y desarrollo de personal en el Banco del Atlántico	166
7.3	Incentivos de la Institución al empleado ya capacitado	220

8. CONCLUSIONES	223
9. PROPUESTA	230
10. ANEXOS	268
11. BIBLIOGRAFIA	344

INTRODUCCION.

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados considerados individualmente. Hemos llegado a aprender que lo que es beneficio para la organización lo es también, a largo plazo, para la gente.

Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a sus organizaciones. La capacitación y el desarrollo de personal tiene cada vez mayor importancia dentro de las actividades de la organización. No podemos esperar que nuestras escuelas y universidades preparen personal para tareas específicas. Esto queda como responsabilidad de las empresas que lo emplean. Las organizaciones que no cuentan con actividades de capacitación dirigidas están, simplemente, dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones, como a cada uno le parezca. Este procedimiento es desorganizado, y, por tanto, fortuito. Mediante la capacitación dirigida la empresa o la organización tiene oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y actitudes que le son útiles a ella y al empleado mismo.

El propósito esencial de este trabajo, es hacer llegar a las personas involucradas en la ciencia de la Administración algunas informaciones y criterios sobre el proceso de capacitación y desarrollo de personal.

La perspectiva general que tomaremos es la de ver a la -

capacitación no como un compromiso que ha impuesto la Ley Federal del Trabajo o como un gasto o pérdida de tiempo, pues--to que el resultado sería casi siempre negativo. El empleado--podría adquirir la habilidad y competencia necesarias, pero --se sentiría desligado de la labor que ejecutara. No se identi--ficaría con ella. Se estaría entonces, en presencia del traba--jo deshumanizado y del trabajador enajenado. Y menos puede es--perarse que el empleado se vincule con la organización y des--cubra el valor o significación social que su esfuerzo repre--senta.

La única forma de subsanar tales deficiencias es abordar a la capacitación en toda su amplitud. Los aspectos de la par--ticipación, la solidaridad, la cooperación y la integración --son los que darán vida, sentido y positiva eficacia y eficien--cia a la capacitación.

Pero es preciso, para ello, que ésta descansa sobre dos--aspectos fundamentales: el respeto a la dignidad humana del --empleado y el espíritu de justicia social en la realización --del bien común de la organización y de la sociedad en gene---ral.

Un trabajo sobre capacitación y desarrollo no es nada --nuevo dentro de la Administración de Personal, pero pensamos--que la eficiencia de una institución es una exigencia vital y de gran trascendencia, toda vez que su éxito económico y su --progreso estarán determinados por el grado de organización, --colaboración, desempeño y bienestar que se obtenga en todos --los individuos que en ella colaboran.

Ahora bien, en la Primera Parte de este Trabajo de Tesis planteamos el Marco Teórico, importante para cualquier inves--tigación de índole científica, en él se abarcan diversos as--pectos como son: la Administración en general, decidimos par--tir de aquí ya que quizá no exista área más importante de ac--

tividad humana que el administrar, pues la actividad básica - de todo administrador, a cualquier nivel y en cualquier organización, es lograr y mantener un ambiente en el cual las personas que trabajan en grupos, puedan alcanzar las metas y objetivos preestablecidos, y porque en ella en-contramos el basamento teórico para abordar más directamente a la Administración de Personal y realizar un análisis más concreto del tema a exponer; la Administración de Personal y sus principales -- funciones, ya que nuestro tema se vincula estrechamente con -- todos aquellos aspectos que esta disciplina estudia; la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), etapa fundamental en un Sistema de Capacitación; la Capacitación en México, sus antecedentes y marco legal; el Sistema Bancario en México, -- puesto que la investigación fue realizada en una Institución de Crédito y el Fenómeno Educativo en las Instituciones Banca^{rias}, dado que nuestra Tesis versa sobre aspectos educativos.

En la Segunda Parte exponemos la situación que prevalece en el BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. concerniente al proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal, así como el análisis -- crítico de la forma en que es llevado a cabo. Como consecuencia de lo anterior proponemos un Modelo Teórico cuyos resulta^{dos} redundarán en mayores beneficios para la Institución y el empleado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. JUSTIFICACION.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en -- nuestro tiempo, que ha propiciado un desarrollo importante en todas las áreas, es una manifestación más de la perenne co--- rriente del pensamiento humano, vigoroso y creativo que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

Junto a los edificios, máquinas, herramientas y produc-- tos, están los seres humanos, sin lo cual todo^{lo} demás es materia inanimada.

El factor humano es cimiento y motor de toda institución y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo-- más valioso para una empresa. De hecho, actualmente se ha en-- trado a la época en que la formación de los recursos humanos-- de una empresa, es eje principal, así como lo es el aspecto -- finanzas-venta-producción. Es decir, los enfoques modernos en administración incluyen como herramientas clave la formación-- de personal. Por ello, la ciencia de la Administración de Personal ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y desarrollo dentro de las empresas, cuya reconocida importancia ha dado origen a recientes disposiciones especiales dentro de -- nuestra Legislación Laboral vigente.

De ahí que la función de capacitación y desarrollo de -- personal en una institución es de vital importancia puesto -- que con ella se logra que la organización tenga un avance más rápido y eficiente.

EL BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. movido de una natural ne-- cesidad de actualización se ha enfrentado a la ardua tarea de satisfacer todas las necesidades que en materia de capacita--

ción y desarrollo se lleva a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la Institución. Por lo que consideramos necesario el preguntarnos lo siguiente: ¿ El proceso de capacitación y desarrollo de personal en el Banco del Atlántico, S.N.C. responde a las necesidades y expectativas reales de la Institución y del empleado ?

Para responder a esta inquietud planteada pensamos en la importancia de analizar todo lo referente que en materia de capacitación y desarrollo de personal está vigente en esta Institución; fuimos animadas a emprender este trabajo entre otras razones:

10. Por tratarse de un tema que reúne el binomio Administración-Educación, requisito indispensable para la presentación del Trabajo de Tesis en la Licenciatura de Administración Educativa.

Siendo la Administración una ciencia universal no debemos circunscribirla a un determinado ámbito, de ahí que consideramos que nuestra labor como administradores educativos puede darse en cualquier organización en que se requiera la función administrativa. Por otro lado, podemos afirmar que la educación no es de ninguna manera una preocupación exclusivamente del Sector Educativo Nacional, sino una situación que interesa a los individuos, y a las organizaciones donde éstos van a trabajar. De lo anterior inferimos, que la capacitación está inmersa tanto en la ciencia Administrativa como en la Educativa.

20. Porque realizamos nuestro Servicio Social en una área (Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica y Gerencial del Banco del Atlántico, S.N.C.) que nos brindó la oportunidad de conjugar los aspectos men--

cionados en el primer punto.

30. A pesar de ser un tema tan vital para el desarrollo integral tanto del hombre como de la institución, éste no ha sido abordado con la importancia que requiere, puesto que solamente se le ha visto como un aspecto más de la Administración de Personal, por lo tanto consideramos necesario que se distingan y precisen los diferentes aspectos de la capacitación y desarrollo de personal. No pretendemos "descubrir lo ya conocido", sino más bien haremos hincapié en los aspectos que a nuestro juicio son de mayor trascendencia y por tanto, de mayor interés en el momento histórico en que vivimos.
40. Porque actualmente la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos obliga a toda empresa a impartir capacitación a sus empleados.

OBJETIVOS.

- 1.- Analizar el proceso de capacitación y desarrollo de personal en el Banco del Atlántico, S.N.C.
- 2.- Proponer un Modelo Teórico para una adecuada capacitación y desarrollo de los recursos humanos en esta Institución.

Considerando la metodología adoptada y el problema propuesto, se parte de la idea de que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades tanto de la institución como del empleado, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de éste.

Para que el objetivo general de una institución se logre plenamente es necesaria la función de capacitación que colabora aportando un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus actividades.

Por lo anterior, consideramos necesario formular las siguientes hipótesis:

- 1.- La capacitación y el desarrollo de personal en el Banco del Atlántico, S.N.C. no son los apropiados porque carecen de una adecuada organización administrativa.
- 2.- El proceso llevado a cabo carece de los lineamientos fundamentales de todo Sistema de Capacitación.
- 3.- No cuentan con un cuerpo coordinador debidamente preparado en materia de capacitación para que se responsabilice de su función, por lo tanto, no se satisfacen las necesidades y expectativas reales del empleado y de la Institución.

1. LA ADMINISTRACIÓN Y SU IMPORTANCIA.

La Administración es tan antigua como la misma humanidad, desde que el hombre tuvo necesidad de agruparse para subsistir se hizo palpable la necesidad de administrar. Obras tan complejas, grandes y difíciles de realizar y otras muchísimas empresas de la humanidad, en todos los tiempos, no hubieran podido hacerse sin la administración de los recursos disponibles.

Existe hoy día un criterio bastante generalizado de que la Administración es la actividad más importante del hombre, pues la podemos encontrar en toda organización, ya sea ésta familiar, religiosa, económica, política, etc. Pensamos que la Administración es la llave del éxito de la humanidad y es determinante para el progreso de una nación.

En párrafos anteriores hemos estado mencionando continuamente la palabra "administración", pero hasta aquí no sabemos realmente su significado, por lo que en las siguientes líneas nos hemos propuesto definirla.

1.1 Significado etimológico.

"La palabra administración viene del latín administratio que significa acción de administrar. El término administrar está compuesto por el prefijo ad, hacia y de ministrare subordinación u obediencia, que conjuntamente significan servir." (1)

1) REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. México, ed. Limusa, 1980, pág. 15, (1a. Parte).

La etimología de administración lleva implícita en su -- sentido, el de referirse a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de una actividad cooperativa que tiene -- el propósito de servir.

1.2 Definiciones de Administración.

La Administración puede definirse de diversas formas, -- sin embargo una definición precisa que cubra todos los aspectos de una materia tan amplia y compleja no es asunto fácil, -- ya que la Administración se define en varias formas, dependiendo del punto de vista, convicciones y comprensión del que la define.

Como prueba de lo anterior se observan las siguientes definiciones:

- Brook Adams:

"La Administración es la capacidad de coordinar habilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para -- que ellas puedan operar como una sola unidad."

- Koontz y O'Donnell:

Consideran a la administración como: "la dirección de un organismo social, y su -- efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

- Peterson y Plowman:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifi-

can y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular."

- J. D. Mooney:

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, - con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."

- Henry Fayol:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

- Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de - estructurar y manejar un organismo social."

- W. Jiménez Castro:

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y - cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer -- sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de - los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr."

- Terry George:

"La administración se refiere - al establecer y lograr objetivos. Es el principal medio --

del hombre para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados."

En las definiciones anteriores se señalan aspectos importantes de la Administración, sin embargo, creemos necesario -- para el propósito de este trabajo usar la siguiente definición:

La Administración es un proceso característico que consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar-evaluar los recursos de que dispone -- una organización de acuerdo a objetivos previamente establecidos.

1.3 Antecedentes históricos.

El acto administrativo existe desde los albores de la humanidad, pues la Administración no es sino una manifestación de la condición gregaria del hombre. Siempre y donde quiera -- que los hombres unen sus esfuerzos para lograr un propósito, -- se encuentra presente el acto administrativo, no importa cuan elementales sean los componentes que lo integran. "A medida -- que han aumentado el interés, las necesidades y la importancia de la administración, han cobrado vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista que han determinado el desarrollo de la administración." (2)

Es interesante por tanto, conocer los antecedentes de --

2) TERRY, George. Principios de administración. México, ed. -- C.E.C.S.A., 1982, pág. 73.

los conocimientos administrativos existentes, así como su evolución, pues en esa forma se podrá interpretar mejor su significado y el espíritu que animó a sus autores.

1.3.1 Primeras manifestaciones del pensamiento administrativo.

El punto de partida del pensamiento y prácticas administrativas puede bien hacerse coincidir con la aparición del -- hombre, que se calcula entre los 10,000 y 9,000 años a.C., -- con las llamadas culturas mesolíticas, caracterizadas por sus actividades recolectoras, cazadoras y pescadoras, formando -- grupos familiares primero y tribus después, que unían sus esfuerzos, para auxiliarse y protegerse mutuamente. Aunque poco se conoce acerca de estos grupos primitivos puede fácilmente -- conjeturarse que tuvieron necesidad de cierta forma de organización, que reconocían alguna forma de autoridad y de lo cual se derivó el proceso de la evolución social.

Las culturas mesolíticas fueron reemplazadas por otros -- esquemas culturales que al emplear la agricultura y la domesticación de animales, dieron lugar al surgimiento de comunidades dedicadas a la producción y conservación de bienes. Estos agrupamientos humanos debieron necesariamente contar con ciertas formas de gobierno y sistemas de educación y administración a efecto de preservar su subsistencia. A medida que crecieron esas comunidades y avanzó la civilización, se fueron -- también desarrollando las habilidades administrativas que se -- localizaban entre los grupos que detentaban la autoridad, fueran éstos jefes de familias, de tribus, sacerdotes, reyes, ministros, etc. Los problemas típicos que tenían que afrontar -- estos administradores eran seguramente la división del trabajo, los sistemas de seguridad, de protección, la tributación,

las relaciones de producción y de comercio y desde luego, los de guerra y la paz.

Como ejemplo de lo anterior, podemos citar algunos pueblos que nos legaron principios administrativos, entre éstos encontramos a:

1) Sumer.

Uno de los más antiguos pueblos de que se tiene noticia, fue el que ocupó el valle bajo del Eufrates hace 5,000 años - en la región conocida como Sumer. En algunos de los documentos existentes de esta civilización se pueden encontrar evidencias de prácticas administrativas. Desde 3,000 años a.C., los sacerdotes de la ciudad de Ur guardaban escritos en placas de barro sobre transacciones mercantiles. Algunas de estas placas describen las prácticas gerenciales de los sacerdotes sumerios, la clase más influyente entre ellos. Recaudaban impuestos y administraban los egresos y las propiedades, sus transacciones las registraban mediante una estricta contabilidad de las mismas.

2) Egipto.

Monumentos tan impresionantes como las pirámides y otras estructuras que han desafiado los embates del tiempo, son un testimonio mudo de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto; por ejemplo, la pirámide de Keops contiene 2.3 millones de bloques de piedra que pesan cada uno un promedio de 1.5 a 2 toneladas. Se ha estimado que su construcción empleó el trabajo de más de cien mil hombres durante veinte años. Si se piensa en los procesos de planificación, organización, etc. que debieron haberse requerido para esta obra, se concluirá que muchos de los conceptos y técnicas administrativas que se conocen en la actualidad, no eran desconocidas en la antigüedad.

3) Babilonia.

Casi todas las enseñanzas que nos llegaron de la civilización babilónica son de naturaleza mercantil, con temas como ventas, préstamos, contratos con sociedades, acuerdos y pagarés. Sus transacciones mercantiles estuvieron abundantemente documentadas utilizando tablillas como medio de control. Sin embargo, la contribución más significativa fue el Código de Hammurabi, que contiene doscientas ochenta y cinco leyes, variando en tópicos desde la propiedad personal hasta asuntos individuales y familiares. Algunas de las leyes que se aplicaban a los negocios se refieren al control, a la responsabilidad y al salario.

4) Pueblo hebreo.

Moisés, uno de los más prominentes hebreos, fue líder y administrador y su habilidad en los manejos del gobierno, en la legislación y en las relaciones humanas, lo hizo digno de especial mención. La preparación, la organización y conducción del éxodo que libró a los hebreos de la servidumbre de los egipcios, fue una difícil empresa administrativa.

5) China.

Los chinos también hicieron contribuciones importantes al pensamiento administrativo entre las más famosas se encuentran los escritos de Mencius, Su-Tzu y Chow, en donde encontramos ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control.

6) Grecia.

Los griegos alcanzaron el principio de la máxima producción mediante el uso de métodos uniformes a tiempos establecidos. Para romper la monotonía en el trabajo respectivo, el tiempo se establecía musicalmente gobernando los movimientos con sonidos para cada tarea y para cada operación. Introduciendo en esta forma, ritmo, tiempos de trabajo y movimientos

estandarizados en armonía con la música. El resultado era un aumento en la producción y reducción del esfuerzo y la fatiga.

Se desarrolló y aplicó extensamente el principio de la división del trabajo y la especialización, siendo Platón uno de sus más claros exponentes. Por su parte Sócrates, en uno de sus discursos en su diálogo con Nicomaides, habló sobre el principio de la universalidad de las funciones administrativas y dió a entender lo que se sabe en la actualidad: que un buen administrador de una fábrica de calzado trabajará igualmente bien como jefe de una empresa automotriz, o como secretario de defensa, pues sus deberes son de hecho los mismos.

Jenofonte, por su parte, reconocía la existencia de la administración como un arte con características específicas.

7) Roma.

El problema fundamental de la administración romana consistió en cómo mantener el control de un imperio tan vasto. De masiada delegación dada a nivel local tentó a militares y funcionarios a desligarse de su lealtad al poder central.

La grandeza de los romanos, como administradores se prueba por el hecho de que sus instituciones funcionaban bien. No solamente conquistaron, sino que organizaron un imperio y lo mantuvieron en orden, y de hecho, organizaron al mundo occidental.

8) India.

Brahman Kantilya, fue un importante erudito que jugó un papel dominante en el establecimiento, crecimiento y preservación del imperio indú, su principal trabajo es el Arthasastra la ciencia de la política cuyo tema es la administración política, social y económica del Estado. Habla de la organización y administración de los negocios y el comercio, leyes y tribu-

nales, gobierno municipal, costumbres sociales, derechos de la mujer, etc.

1.3.2 La administración en la Edad Media.

El periodo medieval se considera como un puente entre la antigüedad y la edad del despertar conocida como el Renacimiento. Aunque todavía dentro de una estructura feudal, las organizaciones existentes pusieron mayor atención a la administración y a la organización. Sin que haya habido aportaciones espectaculares en esos campos, es interesante observar las concepciones que sobre la administración pública se obtuvieron, pues representan una aportación a la evolución del pensamiento administrativo moderno.

1) Tomás Moro.

Uno de los trabajos de mayor significación en esta época fue el libro "Utopía" de Tomás Moro, que en esencia hace una crítica a los sistemas administrativos existentes en Inglaterra, al concebir un Estado ideal. En su "Utopía", Moro describe la forma de cómo en un Estado se podrían corregir los abusos y las injusticias administrativas comunes en Inglaterra y toda Europa. En su Estado ideal, Moro propuso, mediante una mejor administración, eliminar el consumo suntuario del rico, canalizando los fondos a propósitos más útiles.

2) Nicolás Maquiavelo.

En contraste con la concepción del Estado "bueno" de Tomás Moro, Maquiavelo, contempló al mundo con realismo práctico, y sus enseñanzas han guiado durante siglos a líderes y estadistas.

Maquiavelo establece algunos principios de administración para asegurar la supervivencia y continuidad de un Esta-

do. Ellos son:

- a) Apoyo de las masas..
- b) Cohesión.
- c) Supervivencia.
- d) Liderazgo.

1.3.3 La administración en el Siglo XVIII.

El Siglo XVIII fue el de los años de maduración en la introducción de mejoras en las técnicas de manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la Administración; es durante este siglo cuando empezó a reconocerse el valor de una plnificación explícita y cuidadosa.

Como principales representantes de algunos aspectos administrativos durante este periodo están:

1) Los Cameralistas.

Los Cameralistas eran un grupo de profesores y administradores públicos germanos y austriacos.

Estos han sido identificados generalmente con el mercantilismo británico y los fisiócratas franceses, que, en común con estas escuelas de economía, política enfatizaban la bondad de un Estado rico. Sin embargo, expresaban su interés no sólo por reformas a la economía nacional y sistema fiscal, si no también por una administración sistemática principalmente en el campo de la administración pública.

El cameralismo era la forma rutinaria con que los empleados administrativos del gobierno, sobre todo en los departamentos fiscales, hacían su trabajo. Era el procedimiento gubernamental sistematizado, la aplicación del cual se hacía en la oficina administrativa. El cameralismo era una tecnología administrativa.

2) La Revolución Industrial.

Antes del Siglo XVIII la mayor parte de la manufactura -- era de tipo artesanal, con pequeños capitales, talleres y grupos de trabajadores con habilidades poco desarrolladas. Sin embargo, en el Siglo XVIII surgió un fenómeno que hizo cambiar -- radicalmente las primitivas formas de organización. Aunado al avance industrial surgió el problema de la especialización, la aparición de la imprenta y el comienzo de la Revolución Industrial en Inglaterra, iniciándose la transición de la sociedad -- agraria-rural a la comercial-industrial que reclamó nuevas formas de organización.

3) James Stewart.

Uno de los primeros teóricos de la Administración y de la Economía fue James Stewart, quien escribió un libro titulado -- "Una investigación sobre los principios de política económica" en 1767, en que señala los principios que un estadista o administrador debe seguir en la administración de la política económica de un país.

En sus escritos referentes a la destreza, fue un predecesor del concepto de división del trabajo elaborado por Adam -- Smith y en cierta forma captó el espíritu de la Administración científica y la idea implícita de los programas de incentivos -- mediante el salario.

4) Richard Arwright.

Las prácticas gerenciales fueron mejorando. Los administradores presentaban cada vez más atención a la planificación, organización y control, como en el caso de Richard Arwright, a quien se le atribuye haber previsto técnicas administrativas que impulsaron el advenimiento de la empresa en gran escala.

5) Adam Smith.

Las contribuciones de Smith no se limitaron a los campos económicos. En su libro "Un estudio sobre la naturaleza y causas de la riqueza de la naciones", hizo una contribución importante al desarrollo del pensamiento gerencial, al describir el impacto que la división del trabajo ejercía en la manufactura.

1.3.4 La administración en el Siglo XIX.

Aunque Frederick W. Taylor realizó sus investigaciones - en los primeros años del Siglo XIX y es generalmente llamado- "el padre de la Administración Científica", muchas personas - anteriores a él hicieron contribuciones considerables para el desarrollo del pensamiento administrativo. Unos cuantos se -- describen a continuación en forma breve:

1) Los hermanos Boulton y Watt.

Desarrollaron las primeras aplicaciones del enfoque científico a la gerencia.

2) Robert Owen.

Sus ideas básicas se centran en la mejoración de las condiciones de la fuerza de trabajo.

3) Charles Babage.

Contribuyó al inicio y desarrollo de la Administración - Científica. Hizo énfasis en la importancia de la división del trabajo y la especialización. En el área de estudio de tiem-pos y movimientos fue predecesor de Taylor.

1.3.5 Las Escuelas del Pensamiento Administrativo.

La breve reseña histórica hecha en párrafos anteriores, - aunque incompleta, muestra con toda claridad que los procesos administrativos han sido motivo de preocupación en toda actividad, en todo tipo de sociedad y en toda época y que los conocimientos que en dicha materia se tiene en la actualidad, - se remontan aun a los tiempos más antiguos.

Muchas de las aportaciones hechas han tenido tal validez que su aplicación ha persistido hasta nuestros días.

A pesar de lo anterior, los conocimientos y prácticas administrativas no fueron objeto de un análisis y sistematización tan profundos como lo han sido durante el presente siglo, y por tanto, es cuando ha surgido un cuerpo o campo de estudio definido que se pueda llamar Teoría Administrativa.

Según Ramiro Carrillo Landeros las corrientes más representativas de este siglo se ubican en tres grandes apartados -- identificados como: Escuela Clásica, Neoclásica y Moderna, -- apartados que facilitan el tratamiento de la administración -- tanto en lo específico como desde un punto de vista integral.

1) La Escuela Clásica.

Históricamente se ubica a finales del siglo pasado y en los albores del presente; de acuerdo con su composición la integran cuatro corrientes, cada una de ellas de gran significación: la Escuela Científica o Productivista encabezada por -- Frederick W. Taylor; la Positiva o Experimental del francés -- Henry Fayol; la Burocrática a través de los estudios que en materia de organización realizara Max Weber y la Escuela Jurídica o Legalista que representa el criterio europeo.

a) La Escuela Científica o Productivista.

Invocaba como principio fundamental la investigación de alternativas de todo esfuerzo humano, para determinar científicamente la mejor forma de llevar a cabo una tarea, punto de

vista opuesto al método empírico prevaleciente.

Taylor fue desde luego el principal propugnador de esta escuela y sus puntos de vista estuvieron fuertemente imbuídos de la ética protestante de su tiempo que proclamaba el valor del trabajo duro, la racionalidad económica, el individualismo y la creencia de que cada hombre tiene un papel que desempeñar en la sociedad.

El enfoque de la Administración Científica tiene una orientación eminentemente pragmática. Su móvil principal es la productividad. El criterio de los productivistas se puede reducir a lo siguiente: mayor producción al menor costo, mediante una creciente racionalidad en la operación de cualquier empresa.

La Escuela Científica sostenía que el trabajo podía analizarse científicamente y que era responsabilidad de la empresa proveer las orientaciones específicas para la forma de laborar del obrero. Esto conducía al desarrollo del mejor método de hacer una tarea, estandarización de dicho método (por lo general a través del estudio de tiempos y movimientos), selección de los trabajadores mejor capacitados para desarrollar tareas específicas y adiestramiento en el método eficiente de efectuar el trabajo. Fue un tratamiento de ingeniería considerando al trabajador como un apéndice de la máquina. Se partía del supuesto de que los trabajadores podían motivarse mediante compensaciones económicas cada vez mayores, provenientes del incremento de la productividad.

b) La Escuela Positiva o Experimental.

Su creador es Henry Fayol. No sólo complementó para la teoría de la administración el enfoque parcial de los productivistas sino que realizó algunos trabajos en el campo de la administración pública.

Para Henry Fayol, la empresa tiene seis operaciones elementales, las cuales de una forma u otra, deben estar siempre presentes por simple o compleja, pequeña o grande que ésta sea.

- 1) Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación).
- 2) Operaciones comerciales (compras, ventas, cambios).
- 3) Operaciones financieras (busca y gerencia de los capitales).
- 4) Operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas).
- 5) Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).
- 6) Operaciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Otra de las aportaciones de Fayol que podemos citar, es la definición que de la administración señala: "Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

c) La Escuela Burocrática.

Encabezada por el sociólogo Max Weber, señala que el burocratismo debe comprender: una división racional del trabajo y su consecuente especialización, en la que el ocupante de cada puesto responda plenamente a los requerimientos técnicos del mismo; la determinación de líneas de autoridad y los niveles jerárquicos y de remuneración respectivos; una clara definición de objetivos, de tal modo que fácilmente puedan ser comprendidos por todos los miembros de la organización, y la aplicación de normas y reglamentos de trabajo que orientan las acciones.

Para Weber, el modo burocrático representa una solución racional de los problemas de las organizaciones modernas, --- pues éstas son el medio más adecuado para aprovechar las cua-

tidades individuales y canalizarlas a propósitos colectivos mediante un "orden administrativo" que da coherencia y regula -- las acciones de los mismos.

El punto de partida de la doctrina de Weber radica en el criterio de dominación entendido como sinónimo de autoridad, -- es decir, como la posibilidad de lograr obediencia por parte -- de ciertos individuos a un mandato determinado. Generalmente -- toda dominación sobre un grupo requiere un cuadro administrativo que le de cohesión, la garantice y busque su legitimación.

Este cuadro de administración se puede identificar con la administración burocrática, que constituye la forma más racional de: ejercer dominación mediante el saber profesional especializado; garantizar la precisión en las acciones; proporcionar continuidad en su desempeño y obtener disciplina, rigor y confianza de los responsables de su ejecución; permitir que -- los servicios se puedan proporcionar de manera intensiva y extensiva; propiciar su aplicación formalmente universal a una -- inmensa cantidad de actividades, y posibilitar técnicamente el perfeccionamiento de los medios para lograr sus fines.

Para Weber existen tres tipos de dominación legítima:

- 1) De carácter racional.
- 2) " " tradicional.
- 3) " " carismático.

d) La Escuela Legalista.

Los puntos de vista de esta corriente corresponden básicamente al ámbito de la administración pública; su principal -- preocupación se centra en los elementos jurídicos-administrativos de la autoridad y la responsabilidad, así como en los -- aspectos formales consagrados en ordenamientos de naturaleza --

variada como son los reglamentos, actas constitutivas, manuales de organización, etc. Esto es, que la administración se debe considerar como un mecanismo para ejecutar disposiciones de índole jurídico, ya que éstas son las que le dan cohesión la justifican y le sirven de guía para su actuación.

El enfoque legal tiene como directriz los postulados del Derecho Administrativo; intenta destacar los elementos que -- proporcionan congruencia y fundamentan la actividad administrativa del Estado, teniendo como propósito esencial el cumplimiento de la ley.

La argumentación más sólida respecto a las virtudes de esta Escuela es su capacidad de dar mayor permanencia y estabilidad a los instrumentos jurídicos vinculados con la gestión de las instituciones públicas. La intensión básica es garantizar el aspecto legal en todas las acciones inherentes al quehacer administrativo, haciendo omisión de consideraciones técnicas y de métodos de trabajo.

2) La Escuela Neoclásica.

La concepción clásica había hecho resaltar los aspectos formales de la organización, asumiendo una posición mecanicista y pragmática interesada basicamente en una mayor productividad y eficiencia, llevando la división del trabajo y la especialización a sus máximas consecuencias; todo ello en detrimento de los aspectos relacionados con la interacción y la conducta humana dentro de la organización.

Es entonces cuando surge el análisis de los aspectos psicológicos y sociológicos del personal dentro de las organizaciones planteando un punto de vista que se puede identificar "teoría organizacional del comportamiento humano", en el cual se pretende precisar y dar solución valedera al conflicto que se presenta entre los anhelos individuales y la solidaridad -

grupal, frente al acatamiento de ciertos tipos de disciplina, autoridad y supervisión que por regla general son restrictivas y cuyo único móvil es la eficiencia del aparato productivo.

Con base en las anteriores premisas se manifestará el pensamiento neoclásico en dos corrientes representativas, la denominada "Escuela de las Relaciones Humanas" y la del "Comportamiento Humano o del Sistema Social".

a) La Escuela de las Relaciones Humanas.

Uno de los pioneros en la aplicación de las relaciones humanas a los procesos administrativos fue Mary Parker Follett. A través de sus numerosos trabajos expuso una filosofía de gerencia cuyos puntos de vista eran más avanzados que la práctica corriente y el contenido de la misma puede compararse con la filosófica contenida en los trabajos de Taylor, pero enfocada hacia los aspectos del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Otro de los iniciadores de este enfoque que hizo importantes aportaciones fue Chester I. Barnard, quien se interesó en el análisis lógico de la estructura organizacional aplicando conceptos sociológicos. Barnard hizo hincapié en la importancia de inducir la cooperación entre los subordinados. Utilizar la autoridad sólo para dar órdenes no es suficiente, pues el subordinado puede optar por la alternativa de no obedecer. De hecho, dice: "una persona acepta una comunicación autoritaria sólo cuando ocurran cuatro condiciones simultáneamente: a) puede entender y entiende la comunicación; b) al momento de decidir, piensa que su decisión no se contrapone con los propósitos de la organización; c) está convencido de que su decisión es compatible con sus intereses personales; y d)-

está capacitado, mental y físicamente para cumplir con la ---
orden " (3). Este razonamiento se ha llegado a conocer como
la teoría de la aceptación de la autoridad.

En la planta de Hawthorne, la Wester Electric Company, -
en colaboración con el Consejo Nacional de Investigación de -
los E.E.U.U. realizó un estudio para determinar la relación -
entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los-
trabajadores, medida por la producción. Elton Mayo y sus cole
gas fueron contratados por la compañía para que ayudaran a --
establecer controles más rígidos en los procesos de experimen
tación a fin de poder aislar e identificar las variables invo
lucradas. Estos estudios fueron una verificación científica -
que justificó el cambio de enfoque de las investigaciones so-
bre organización industrial.

En síntesis, podemos decir, que esta escuela analiza los
problemas de índole administrativa con un encuadre en el que-
ya no predomina el criterio individualista, sino que, por lo-
contrario, se sustentará en el estudio de los grupos y su ---
comportamiento, el trabajo por equipos, su organización y con
ducción en pro de los fines institucionales, mediante la ins-
tauración de dispositivos orientados a estimular la coopera--
ción entre los individuos.

b) La Escuela del Comportamiento Humano o del Sistema --
Social.

Esta corriente retoma el planteamiento psicosociológico-
que habían desarrollado Elton Mayo y sus colaboradores, sin -
embargo, el nuevo punto de vista se formula desde una panorá-
mica amplificada, en donde la organización se considera como-

3) VAZQUEZ MARTINEZ, C. Principios de administración. México,
ed. Diana, 1977, pág. 28.

un complejo de partes interactuantes e interdependientes dentro de un medio ambiente, en el cual fluye y es influida por otras organizaciones que inciden en el mismo contexto (sistema social), desarrollando un proceso permanente en que tiene un papel relevante el comportamiento individual y grupal.

Sus principales representantes son: Herbert Simon, Robert K. Merton, Talcott Pearsons, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Rensis Likert y Keit Davis.

3) La Escuela Moderna.

No es muy adecuado hablar de una escuela moderna del pensamiento administrativo con una perspectiva integral.

Es más propio referirse a tendencias modernas que se vinculan básicamente por ser formas contemporáneas de visualizar la problemática de las organizaciones. Partiendo de la variedad de concepciones que presenta la administración en nuestros días se pueden mencionar, entre otras, a la Teoría de decisiones, Matemática, Sistemas, por Objetivos, por Proyectos, Creativa, del Desarrollo Organizacional y la Operacional o del Proceso Administrativo.

a) Escuela de la Teoría de Decisiones.

Esta corriente presenta una influencia muy marcada de los economistas y los criterios por ellos sustentados, como la relación costo-utilidad, el manejo de modelos matemáticos, la teoría de la oferta y la demanda, el punto de equilibrio, las técnicas de simulación, etc.

b) Escuela Matemática.

Es un enfoque cuyo propósito fundamental radica en la investigación y determinación de factores, símbolos, datos y correlaciones que sean mesurables y permitan una mayor precisión; su empleo se estima imprescindible en el análisis de sistemas.

c) La Administración por Sistemas.

La noción de sistemas ha aportado a la Administración -- una serie de ideas que permiten una mejor comprensión y un -- tratamiento más dinámico de las estructuras, las funciones y -- los procedimientos de cualquier organización, independiente-- mente de sus objetivos particulares.

d) La Administración por Proyectos.

Esta corriente tiene que ver con:

- El establecimiento de una estructura idónea para la -- ejecución de las acciones mediante un sistema de pro-- gramación y evaluación.
- La optimización de los elementos necesarios para la -- realización o el mejoramiento de una acción, obra o -- entidad determinada.
- El análisis, clasificación y definición de prioridades para la selección del proyecto.
- El establecimiento de mecanismos de coordinación entre el órgano encargado de realizar el proyecto y las unidades que operan en el ámbito de actuación en que incidirá.
- La determinación y evaluación de los resultados.
- El estudio y la selección de las tecnologías más ade-- cuadas.
- La justificación del proyecto.

e) La Administración por Objetivos.

Demanda la apertura de canales de amplia colaboración y expedita comunicación entre jefes y subordinados, para esta-- blecer un equilibrio conveniente entre las aspiraciones y capacidades reales de los individuos y los requerimientos de la organización.

f) La Administración Creativa.

Subyace una marcada influencia de los conductistas; su novedad radica en que rechaza de principio cualquier idea pre concebida acerca del comportamiento humano en las organizaciones para encauzar sus acciones a la luz de los hechos que se dan en el acontecer cotidiano, con una orientación empirista.

g) Desarrollo Organizacional.

Es un esfuerzo planificado que se basa en una estrategia pedagógica, por la que se intenta aprovechar de una mejor manera la experiencia y el potencial de los individuos, mediante la inclusión de un elemento externo (agente de cambio) que actúa como impulsor del proceso, de acuerdo con el ritmo que marque la evolución de la organización, procurando que ésta actúe más analítica y participativamente en la resolución de sus problemas. El propósito final es crear un clima de franqueza, cooperación e identificación.

h) La Escuela Operacional o del Proceso Administrativo.

Esta escuela se deriva de aquéllos que cuentan con una gran experiencia en la administración, y la información lograda a partir de esta experiencia está codificada por las funciones administrativas fundamentales para proporcionar un marco de trabajo útil y ordenado para el pensamiento administrativo. Además, se utilizan los conocimientos aplicables y pertinentes de distintas ciencias, para obtener un medio completo, amplio y moderno para estimular el progreso y el estudio de la Administración.

En conclusión podemos decir, que la Teoría Clásica es muy valiosa y se usa actualmente, sin embargo, está limitada por su concentración en la anatomía formal, en la estructura de las organizaciones y en su insistencia de que los problemas humanos se resolverán por sí solos, si se asignan las tareas y se organizan los trabajos. Esa opinión relativamente -

estrecha pasa por alto factores tan importantes como la organización informal, las interacciones humanas dentro de los -- grupos de trabajo y las contribuciones de las ciencias del -- comportamiento. Sin embargo, la Teoría Clásica continúa en -- vigor, se utiliza ampliamente y quizá es el enfoque que em---plea la mayor parte de los administradores.

La inspiración y los orígenes de la Teoría Neoclásica se atribuyen a los estudios de Hawthorne, de Mary Parker Follet- y a los escritos posteriores de Elton Mayo. La Escuela se asocia comúnmente con el movimiento de "relaciones humanas".

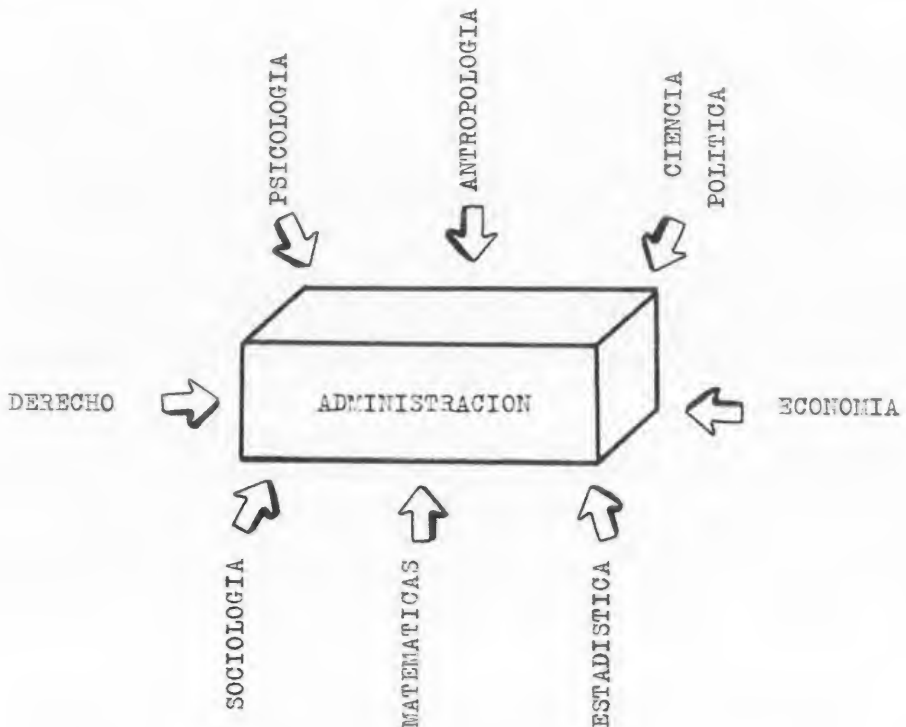
El adelanto principal de la Escuela Neoclásica sobre la Clásica fue la introducción de las ciencias del comportamien- to en la teoría de la organización. Otro cambio importante -- fue la introducción de la idea de la organización informal en la Teoría Neoclásica. En contraste con la organización formal estructurada, la organización informal consiste de una agrupación de gente en una situación de trabajo, un grupo que aparece como respuesta a la necesidad social de la gente para asociarse con otros.

El enfoque Neoclásico o de "relaciones humanas" para las organizaciones, tuvo una aceptación extraordinaria y ahora se usa extensamente. Basta estudiar la literatura administrativa actual o los programas de desarrollo administrativo, así como las empresas de adiestramiento de supervisión, para encontrar el tema de las "relaciones humanas" en un enfoque que todavía es muy evidente.

Debido al ensanchamiento de las fronteras del pensamien- to administrativo, así como al extraordinario interés en el - estudio de la administración y de sus disciplinas relaciona--das, que se ha despertado en los últimos años, se han desarro- llado varios enfoques para su estudio. Lo que antes era domi- nio del practicante, que más tarde compartió con los eruditos

067862

de la administración, se ha convertido ahora en zona libre para una gran variedad de personas interesadas en una gran diversidad de disciplinas relacionadas. El psicólogo, el sociólogo, el antropólogo, el experto en estadística, el matemático, el economista y el científico político son tan sólo algunos de los que proponen enfoques especiales y específicos para el estudio de la administración. Cuadro No. 1



Cuadro No. 1 Ciencias que contribuyen al estudio de la Administración.

1.4 ¿ Es la Administración Ciencia o Arte ?.

Siendo la administración un estudio relativamente nuevo, todavía está en discusión si ha de considerársele un arte o -- si ya llena las condiciones necesarias para ocupar un lugar -- entre las disciplinas científicas.

Si es esto último, queda por saber si los cimientos en -- que descansa son realmente firmes y existen, en verdad, principios de administración que rijan actividades de este gène-- ro. La definición de si la Administración es un arte o una -- ciencia es fundamental, pues en el caso de no existir teorías bien fundadas en esta rama del conocimiento, cualquier conclu-- sión obtenida de tales premisas sería puramente referida a -- casos.

Algunos escritores piensan que la Administración es una ciencia y otros que está a punto de serlo. Otros más insis-- ten en que no es una ciencia y que nunca podrá serlo. Sin embargo, independientemente de los diversos criterios al respec-- to, el estudio de la Administración se ha impuesto ya por sí-- mismo y comprende, a la fecha, un grupo de principios que --- cuando se entienden, y se aplican con prudencia, son de gran-- confiabilidad. Por tanto, es conveniente tratar de definir el lugar que le corresponde a esta corriente del pensamiento entre las ciencias y las artes.

Gulick y Urwick afirman que "por el momento, la administración es más un arte que una ciencia..." (4). Sin embargo, -- aclaran que la Administración puede llegar a ser dominantemen

4) URWICK, Lindall y F. Gulick. El ejecutivo del mañana. Tr. -

Manuel Aburto. México, ed. Continental, 1966, pág. 16.

te científica en sus fines y métodos, si adopta la eficiencia como axioma. Se entiende por "eficiencia" la realización de un trabajo con el menor gasto de energía y material. Para adoptar este fin científico, la administración tendrá que trabajar independientemente, sin ignorar, los juicios valorativos de las ciencias políticas. En otras palabras, en vez de que la ciencia de la administración tome como referencia la bondad o defectos de las cosas, o los objetivos por alcanzar, tendrá que pasar por la prueba de la eficiencia.

"Eficiencia" es una palabra desagradable para muchos, dicen Gulick y Urwick, principalmente para los legisladores sociales y los líderes obreros. Para ellos eficiencia significa "aceleración" del trabajo. El trabajo organizado siempre ha considerado a los expertos en eficiencia como enemigos de los trabajadores, que los obliga a hacer más por menos dinero y luego los expulsa del trabajo. Gulick y Urwick no intentaron aplicar el concepto en este sentido, como lo demuestran sus experimentos en la Western Electric, Co., referentes a la gerencia humanitaria. Las teorías contemporáneas de la gerencia industrial consideran que la eficiencia no puede evaluarse -- sin tomar en cuenta el cansancio y el agotamiento y sus efectos sobre los sentimientos, aptitudes y creencias de los trabajadores.

Si la eficiencia se define como el arte de hacer las cosas con un gasto mínimo de esfuerzo humano y material sin menoscabar la moral, la salud, y el estado económico y social del trabajador, entonces la palabra es satisfactoria en su significado. La eficiencia en administración debiera definirse de la misma manera.

Gillmor se expresa de la siguiente manera: "La ciencia de que hablo no tiene ningún nombre, aunque ha ocupado la atención de la humanidad desde el principio de la historia. -

No es todavía una ciencia completa, aunque todo lo hecho por otras ciencias ha contribuido a formarla. Su objetivo es el orden entre los hombres en todos sus aspectos, para hacer posible su progreso. Los instrumentos de esta ciencia potencial -- son conocidos con términos tan vagos e insatisfactorios, como: gobierno, organización, administración, etc. Administración es el más amplio de estos términos y, por tanto, puede usarse para incluir a los otros". (5)

Y agrega: "actualmente la administración es, con mucha -- aproximación, un arte. No tiene leyes que hayan sido verificadas por la observación exacta. Los principios enunciados no se aceptan universalmente, o no se conocen. La sociedad no reconoce ninguna profesión de administrador o su deseabilidad. Con frecuencia los hombres llegan a posiciones administrativas importantes con muy pocos conocimientos sobre los principios de administración y sin experiencia o actitud para ella." (6)

Beard es de opinión que la administración se ha desarrollado como "un cuerpo de reglas y axiomas que la experiencia -- ha demostrado ser aplicables, en la práctica, a casos concretos, y sirve para prever resultados en forma aproximados". (7)

La palabra "aproximada" podría dejar a la administración fuera del campo científico, pero la estimación de Beard sobre la relatividad de los principios y axiomas que se han desarrollado, es que éstos descansan sobre bases firmes y que continuamente los expertos en administración están haciendo predicciones, que con frecuencia concuerdan exactamente con la reali

5) GALVAN ESCOBEDO, José. Tratado de administración general. -- México, ed. INAP, 1980, pág. 51

6) Ibid. pág. 53

7) Ibid. pág. 54

dad. Véase la forma como Beard defiende a la administración -- como ciencia: "ahora, si por ciencia se entiende un esquema -- conceptual de cosas en que cada particularidad puede representarse con signos matemáticos y todas las particularidades que entran en el proceso se pueden representar con exactitud en -- una ecuación diferencial, la administración no es una cien--- cia, y está bien recordar que las leyes de la mecánica cósmica no nos dicen nada acerca del color y composición de las es-- trellas y ni siquiera pueden prever ciertos disturbios y ex-- plosiones que parecen accidentales." (8)

Luego señala: "pero si por otro lado es correcto usar el término para referirse a un cuerpo de conocimientos derivados de la experiencia y la observación, y a un conjunto de reglas o axiomas que la experiencia ha demostrado pueden aplicarse -- en la práctica concreta y surtir efectos en ella aproximada-- mente como se ha previsto, entonces podemos, si queremos, ha-- blar de una ciencia de la administración. Es una ciencia tan-- general como la economía, la psicología o la biología y tiene más de ciencia que la historia o la política." (9)

Agrega Beard que el administrador es como un ingeniero -- que construye una planta, previendo por anticipado los resul-- tados que espera. Es decir, se dedica a la realización de pro-- pósitos humanos concientes, mediante el uso conciente de se-- res humanos y materiales. En otras palabras, existen en la ad-- ministración situaciones análogas, si no idénticas, a las del campo de la mecánica o de la física.

Merson define a la administración, y en especial a la -- Administración Pública, como una ciencia, en la siguiente ---

8) Ibid. pag. 56

9) Ibid. pag. 58

forma: "el campo de la ciencia administrativa puede definirse más claramente, remitiéndose a las relaciones entre política y administración. La ciencia política, ya establecida, estudia métodos mediante los cuales se pueden formular las distintas políticas; la ciencia de la administración, que es concomitante de la anterior, pone en ejecución la política y empieza donde termina ésta. Sin embargo, las líneas divisorias no son claras; los hombres de Estado con frecuencia tienen una mano metida en la administración y los administradores algunas veces ayudan a formular la política; y esto crea confusiones. Un ministro es antes que nada un administrador, pero el ministerio es una organización creada para la formulación de políticas. El administrador hace que las cosas se hagan y en la misma forma en que las ciencias políticas son una investigación sobre los mejores medios para organizar la voluntad de la sociedad en la formulación de la política, así la ciencia de la administración es una investigación de cómo puede ponerse en práctica la política." (10)

Muchas más opiniones podrían citarse sobre si la administración es arte o ciencia; sin embargo, bastan las anteriores para comprender cuán discutido ha sido el tema y cómo asiste la razón tanto a unos como a otros. Y es que, en último análisis, la administración en sí es ciencia y es arte, como lo es la medicina y la ingeniería. Es ciencia en su método de estudio, en el análisis sistemático de conocimientos, en la interpretación y formulación de principios. Es arte en su aplicación porque para manejar los instrumentos teóricos dados por la observación, la investigación y la experimentación científicas y aplicarlo a casos específicos, el administrador, como

el médico y el ingeniero, requieren una buena dosis de imaginación, habilidad, poder de síntesis y sentido práctico. Sin tales cualidades, ninguna conclusión o principio científico podría servir para ser aplicado a situaciones concretas.

1.5 Importancia de la Administración.

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. La importancia de la administración radica en que se da en dondequiera que exista un organismo social, económico o político y el logro de una adecuada administración dentro de dichos organismos dará como resultado que la sociedad mejore económicamente, que las normas sociales sean mejores, así como el lograr tener un gobierno más eficiente. Se reconoce cada vez más que la administración es el elemento crítico en el progreso de una nación. Tanto el desarrollo nacional como el económico se producen por la administración.

Los principios fundamentales de la administración son universales y aplicables por igual a una sociedad de personas, de capitales o aquella que pertenezca a una sola familia, los mismos problemas serán esenciales para empresas grandes o pequeñas. La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejores equipos, plantas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación. Asimismo va a poner en orden los esfuerzos; por medio de ella, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones significativas, estas relaciones tienen ingerencia en el problema inme--

diato, indican los problemas que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

La actividad personal, la tecnología y el medio de vida urbano, están alterando día a día la estructura social, y cada vez se hace más necesario el empleo de una eficiente administración. Conscientes de esta necesidad los países se preocupan cada vez más de promover el perfeccionamiento de sus sistemas tradicionales de administración, de modo que puedan ajustarse y operar dentro del marco evolutivo de la sociedad en que se desenvuelven y aplican.

Es así como la administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, bien sean ellos públicos o privados, civiles o militares, grandes o pequeños y a pesar de que en cada caso ese proceso puede variar de objeto y forma, según sean las circunstancias que se presenten.

Es por lo anterior que consideramos a la administración como uno de los medios más importantes de que dispone el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de la bor conjunta que distingue a la humanidad.

1.6 El Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás.

"La palabra proceso da la idea, de algo que fluye y tiene una dinámica propia; es sinónimo de progreso y devenir; se --- identifica con el transcurrir del tiempo o con una secuencia de eventos que no concluyen. Así la noción de proceso adminis-

trativo se refiere a la serie de elementos o funciones interdependientes, vinculadas por un accionar dinámico a través -- del cual se busca alcanzar los objetivos asignados a una institución." (11)

Es una forma de síntesis que permite determinar qué hacen los altos dirigentes en cualquier tipo de organización en que se desarrollan sus actividades, toda vez que dichas funciones tienen un carácter universal, se realizan de manera -- constante y permiten que tales dirigentes orienten los esfuerzos de otros para lograr propósitos comunes.

Existen diversos criterios sobre cuáles son los elementos que forman al proceso administrativo. Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la administración.

Algunas de estas divisiones son:

a) División tripartita: La American Management Association, considera que en la administración existen dos elementos: 1) planeación y 2) control, pero al dividir éste último en organización y supervisión, en realidad propone una división tripartita: 1) planeación, 2) organización y 3) supervisión.

b) División en cuatro elementos: una de las formas más extendidas de agrupar los elementos es quizá la seguida por Terry; estos elementos son: 1) planeación, 2) organización, 3) ejecución y 4) control.

Una variante en esta clasificación es la de llamar a la ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por par-

11) LANDEROS CARRILLO, Ramiro. Metodología y administración.-- México, ed. Limusa, 1982, pág. 165

te de quien administra, consiste en dirigir.

c) División en cinco elementos: Fayol pone cinco elementos en la administración: 1) prever, 2) organizar, 3) mandar, 4) coordinar y 5) controlar.

d) División de Koontz y O'Donnell: Proponen al igual que Fayol una división en cinco elementos: 1) planeación, 2) organización, 3) integración, 4) dirección y 5) control.

Tomando en consideración las diversas clasificaciones de los elementos que forman al proceso administrativo, consideramos que éste se encuentra integrado por:

- | | | |
|-----------------|-------|---------------------------|
| 1. Planeación | ----- | ¿ Qué se va a hacer ? |
| 2. Organización | ----- | ¿ Cómo se va a hacer ? |
| 3. Integración | ----- | ¿ Con qué se va a hacer ? |
| 4. Dirección | ----- | ¿ Ver que se haga ? |
| 5. Control | ----- | ¿ Cómo se ha realizado ? |

Con la finalidad de tener una visión de conjunto, de los elementos que forman al proceso administrativo, se enunciarán de manera sintética. Ver Cuadro No. 2

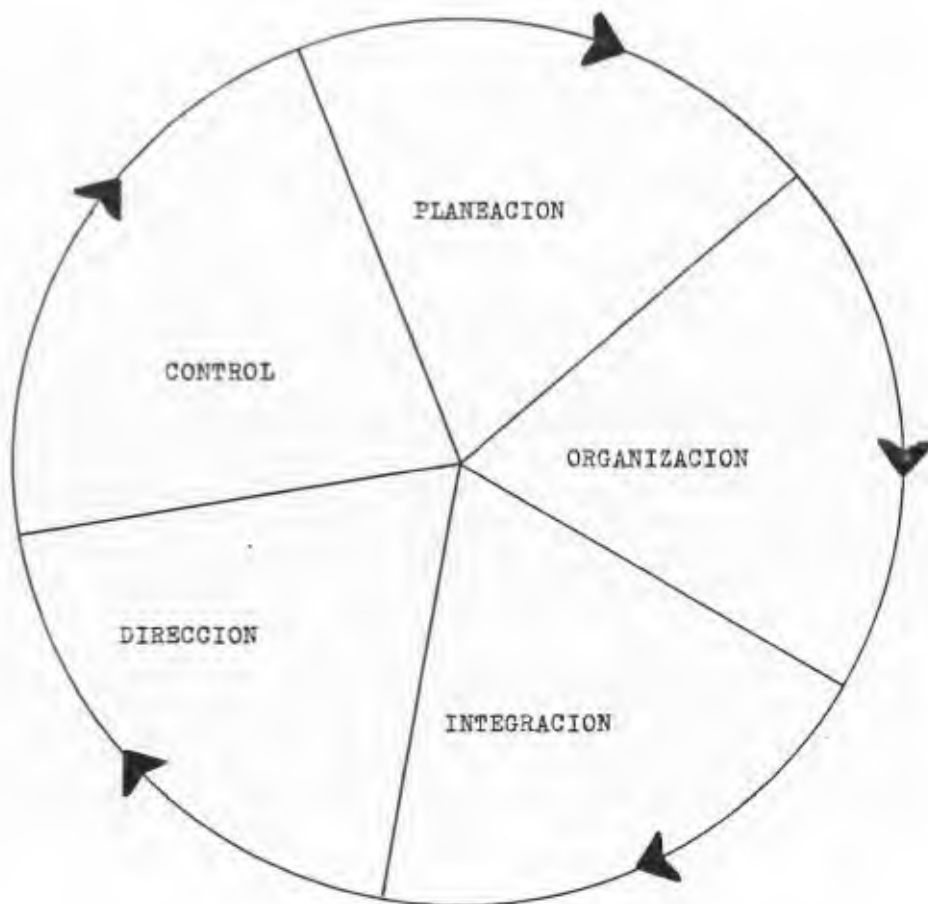
La Planeación.

Al hablar de la planeación debemos estar conscientes y -- situarla como la más básica de las funciones administrativas, -- ya que será la planeación la base desde la cual se levantarán todas las futuras acciones administrativas. Cuadro No. 3

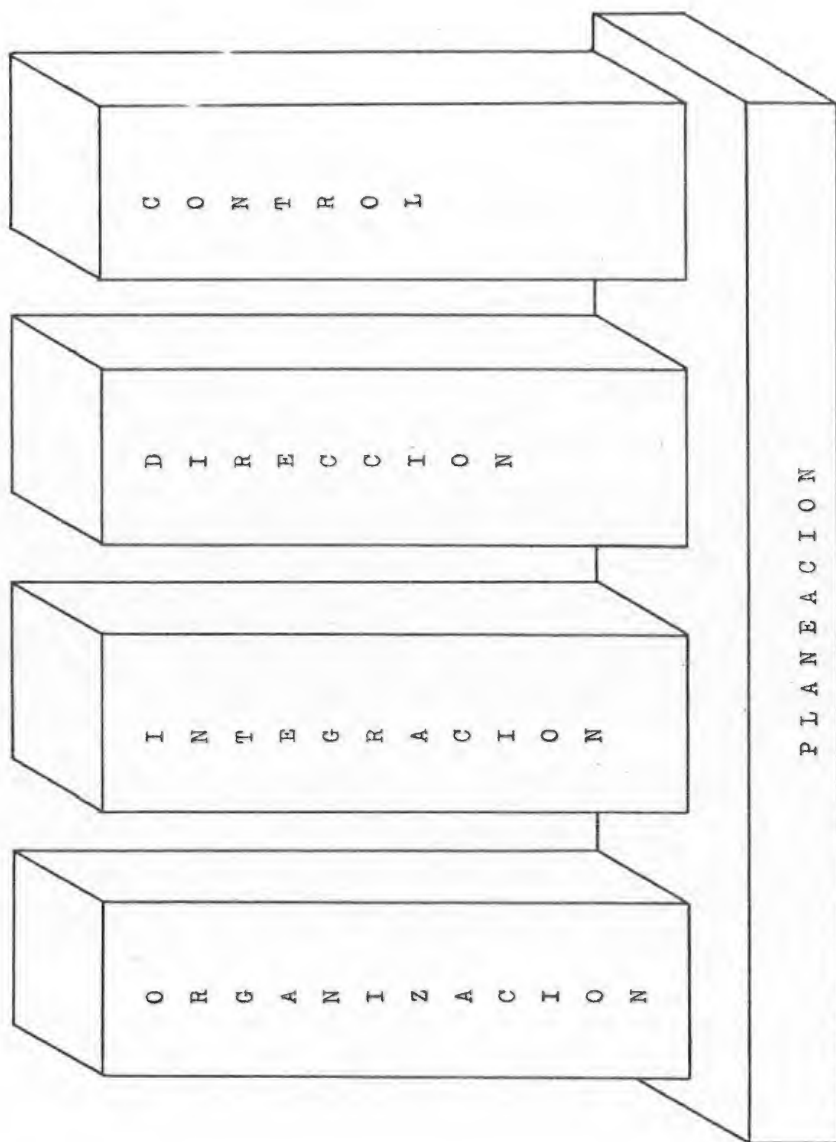
La planeación fija con precisión lo que va a hacerse; --- por lo tanto, determina el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su realización.

La planeación consiste en decidir con anticipación lo --- que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, cuándo hay que ha-

PROCESO ADMINISTRATIVO.



CUADRO No. 2



cerlo y cómo deberá hacerse. Salva la distancia que hay entre el sitio donde nos encontramos y aquél a donde queremos ir.

El administrador que tiene la responsabilidad de dirigir el destino de su organización, de una división, de un departamento y de una sección, necesita lanzar la vista hacia el futuro y determinar con toda precisión la finalidad, objetivos, metas y planes hacia los que ha de llegar. Implica elaborar planes y todo plan se proyecta hacia el futuro.

Todo plan debe ser realizable. Todo objetivo señalado debe ser alcanzado. Para ello el objetivo debe saber prever, o sea, anteponerse a situaciones futuras, previniendo o investigando y conociendo con exactitud la realidad que vive y los recursos con que cuenta.

El análisis profundo y auténtico de la realidad y de sus recursos provee al administrador del juicio valorativo de las distintas alternativas que se le presentan, para que después de un proceso decisorio, plasme estas decisiones en los planes concretos que constituyen la planeación.

La planeación administrativa implica la necesidad de señalar los objetivos que se tienen que lograr para la organización en sí como tal, así como para cada una de sus divisiones y departamentos, en las distintas funciones que se realizan.

Es necesario elaborar y fijar las correspondientes políticas o normas de criterio que apoyen y favorezcan el logro de dichos objetivos. A todo objetivo debe corresponder su política y de esta manera habrá políticas divisionales, departamentales y seccionales.

Planear es tan importante como hacer, porque:

a) la eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, del azar, de la improvisación;

b) si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá

de coordinarse;

c) los objetivos serían infecundos si los planes no lo detallaran para ser realizados;

d) todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

En conclusión, podemos decir que el uso de la planeación permite alcanzar el desarrollo y el éxito; el desconocimiento de ésta puede originar errores que lleven al fracaso total. Al planear, los administradores contrarrestan la incertidumbre, -- casi se puede decir que se anticipan a los hechos. A medida -- que se aumenta el tiempo hacia el cual se planea se aumenta la incertidumbre. La planeación permite disminuir la incertidumbre y aumentar la seguridad de éxito en las decisiones tomadas.

La Organización.

Por organizar según definición de la Real Academia de la Lengua Española, significa: "Establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla." (12)

Pero nuestro objetivo fundamental al hablar de organización debemos centrarlo desde el punto de vista administrativo, por lo tanto, por organización como elemento del proceso administrativo debemos entender que es, la estructuración de las actividades de todos los individuos que integran una institución con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales y técnicos en la realización de los fines que la propia institución persigue.

12) GARCIA-PELAYO, Ramón. Pequeño Larousse ilustrado. México, - ed. Larousse, cl964, pág. 744

Una segunda definición podría ser la siguiente: Es la fijación y determinación de las actividades necesarias para realizar los objetivos de la organización, jerarquizando la autoridad y responsabilidad.

El propósito fundamental de la organización en una institución será la adaptación del personal con que ésta cuenta a sus trabajos en la forma más productiva y es de vital importancia para cada uno de los componentes de la organización conocer en primer lugar, su propio nivel jerárquico y en segundo lugar el de todos los demás.

La organización producto de una adecuada planeación debe partir ordenadamente y tendrá bases sólidas si se toman en cuenta los siguientes conceptos:

a) Conocimiento de los objetivos.

El acto de organizar deberá ser realizado teniendo presente la tendencia fijada por los objetivos de la institución, los cuales fueron establecidos y determinados previamente en la fase de planeación.

b) Distribución de funciones.

Prevía identificación de las actividades de la organización, la distribución se obtendrá como resultado de la división del trabajo, permitiendo una separación de labores a fin de reunir las en grupos de funciones específicas.

En toda institución bien organizada, la división del trabajo es una necesidad, ya que la naturaleza, talentos y actitudes de los miembros que integran la organización son distintos; por lo tanto, el debido encausamiento y desarrollo de estos factores nos darán como resultado que cada persona se convierta en especialista y sabrá como desarrollar su trabajo de la manera más productiva.

c) Atribución de labores y responsabilidad.

Una vez que las actividades han sido identificadas y agrupadas

padas debidamente, se procederá a la asignación de labores al personal, de acuerdo con las unidades previamente establecidas o sea, por áreas de actividad, divisiones, departamentos, productos, zonas geográficas, etc.

El momento de la asignación de labores es el indicado para definir exactamente cuál será la relación entre el trabajo que ha de desempeñarse y la persona que ha de ejecutarlo, señalándole cuáles serán sus obligaciones, su responsabilidad y el grado de autoridad de que dispondrá.

Con base en lo anterior, la alta gerencia, podrá contar con un cuadro específico de requerimientos para cada puesto y en la misma forma podrá contar con los hombres adecuados en los puestos claves; además se logrará que los aspirantes a dichos puestos sepan con exactitud qué es lo que se espera de ellos.

d) Delegación de autoridad.

La delegación de autoridad es un medio utilizado en la organización para descargar las labores rutinarias y específicas de un jefe.

El acto de delegar no debe entenderse como un medio de deshacerse de la autoridad, sino como una forma de conferir atribuciones con la responsabilidad respectiva.

El grado de delegación dependerá de las circunstancias, de la capacidad de quien la recibe y del criterio de quien la delega.

La importancia de la organización crecerá con la magnitud de la institución, entre más grande sea ésta será necesario contar con un mayor número de especialistas en cada función, siendo necesaria una organización más sistemática, a fin de incrementar la participación de ejecutivos de todos los niveles a través de la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

Como consecuencia directa de la organización y sus resultados, la alta gerencia, conocerá todos los aspectos de autoridad y responsabilidad por funciones, facilitándole la planeación, innovaciones y coordinación a largo plazo, u otras actividades importantes de la alta gerencia.

Los representantes de las diferentes unidades (grupos, departamentos, secciones, etc.) de la organización, están en posibilidad de trabajar más estrechamente en concordancia con los objetivos generales de la misma, que no son más que la integración de los objetivos individuales asignados a esas unidades.

Por otra parte la organización ayuda a evitar o reducir la duplicidad de esfuerzos en todos los niveles de la organización, se logra el mejoramiento de la coordinación entre las distintas funciones, eliminando las que no sean necesarias, sin olvidar también, que es un valioso auxiliar en la eliminación de errores en la toma de decisiones.

La Integración.

La integración es una palabra derivada de integrar, que equivale a completar, consumir, totalizar o componer una entidad con sus partes constitutivas; asimismo se puede interpretar como la unificación de múltiples elementos de naturaleza diversa, cuya coordinación permite la cohesión en el funcionamiento de un todo. Administrativamente se define como la conjugación armoniosa y el suministro de los recursos humanos, financieros y materiales/técnicos considerados como indispensables para la ejecución de actividades y la obtención de los objetivos asignados a una institución.

Atendiendo exclusivamente a un principio de sistematización, la integración se inicia con la administración de recursos humanos, es decir, se ocupa de dotar de personal a la es--

estructura de la organización a través de un adecuado y efectivo reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación, prestaciones, desarrollo y sistemas de retiro al personal. Su objetivo es efectuar una integración razonable que conduzca a una colaboración productiva y creativa con el fin de realizar los objetivos mutuos.

Posteriormente se continúa con la administración financiera que implica la adquisición, manejo y control del capital, - diversos tipos de financiamiento, sistemas de crédito, cobranzas y movimientos de caja, entre los más importantes. Concluye con la administración de recursos materiales/técnicos que abarca desde la localización, adquisición, ubicación y distribución de plantas, maquinaria, equipo, materias primas y materiales; el manejo de almacenes, correspondencia y archivo, así como la dotación de servicios de conservación, vigilancia, mantenimiento, mensajería y transporte.

Como podemos observar en líneas anteriores la integración es fundamentalmente un elemento de apoyo, para facilitar la -- vinculación de recursos y áreas disímiles, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar y, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimar tanto el manejo como la previsión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, medios financieros y recursos materiales/técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre y -- con las partes componentes del todo.

La Dirección.

De acuerdo con su significado etimológico es la vía o ruta que sigue un objeto en movimiento; consiste en llevar de -- manera directa una cosa hacia un sitio determinado; es una forma de guiar o encaminar las acciones a un punto señalado pre--

viamente, y es sinónimo de gobernar, conducir, mandar, encauzar y regir. En materia administrativa se identifica con el mando y la supervisión, implicando la emisión de instrucciones y la asignación de deberes a los subordinados; es una fase dinámica y cambiante que se relaciona con la conducción de elementos humanos y se puede definir como el conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua por las que el dirigente o líder de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus subordinados, a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten conscientemente hacia el logro de los objetivos de la institución.

La dirección implica, además de la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte de los subordinados, una contribución real a los propósitos del grupo, y exige del dirigente un adecuado ejercicio del liderazgo, un buen manejo de la comunicación y la motivación, así como un espíritu abierto para la comprensión de los problemas y necesidades del personal.

La dirección, al estar estrechamente vinculada con los aspectos humanos de la organización, tiene como una de sus más elevadas metas la de lograr una coordinación efectiva entre los elementos disponibles. Tal situación hace imprescindible que se cuente con buenos canales para la comunicación, a fin de que la transmisión de la información se realice en forma clara, oportuna y expedita, y pueda ser captada por el receptor en el sentido, con la intención y contenido con que fue generada por el emisor, evitando en la medida de lo posible la existencia de barreras y/o ruidos en la comunicación.

Podemos decir que la dirección es una tarea compleja que se debe enfrentar con habilidad y pericia técnica. Debe poseerse no sólo conocimientos sino, además ductilidad y buenas relaciones humanas. Dentro de las instituciones dirigir al

personal supone conducirlo y orientarlo, en el trabajo, hacia el cumplimiento de los fines de la organización. Guiarlo por el camino que corresponda, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas trazadas, con eficacia y eficiencia. Quien dirige debe poseer una serie de cualidades propias de la naturaleza del cargo y que faciliten su acción. La dirección es una disciplina que requiere conocerla a fondo para actuar en ella y que se relaciona con aspectos psicológicos, sociológicos y culturales que deben tomarse en cuenta.

En realidad consideramos que la dirección tiene dos partes bien diferenciadas:

1) Los aspectos de adopción de decisiones, comunicaciones, liderazgo, supervisión y motivación, que son propios de toda dirección pero que tienen que ver, fundamentalmente, con aspectos del comportamiento del titular del puesto y de quienes integran los elencos de empleados.

2) Los aspectos restantes de dirección, como son las técnicas de personal, propiamente dichas, entre las que están, - análisis de tareas, descripción de puestos, reclutamiento, selección, etc.

El Control.

Si el administrador pudiera depender de la ejecución impecable de sus planes por una organización perfectamente equilibrada, no habría necesidad de control porque invariablemente los resultados serían los esperados. Sin embargo, las operaciones y los planes muy rara vez siguen su curso y se necesita el control para obtener los resultados deseados. La verdadera prueba de la capacidad de un administrador está en los resultados que obtenga.

Maddock nos da la siguiente definición del control: "es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación

con los resultados esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes." (13)

Según George R. Terry: "El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado." (14)

Esto quiere decir que el control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites de finidos.

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell: "El control implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan." (15)

De lo anterior se deduce que una vez que un plan se pone en funcionamiento, el control es necesario para medir el progreso, para descubrir las desviaciones en relación con los planes y para indicar la acción correctiva.

Puede decirse que el control consiste en verificar los efectos de la interacción de un conjunto de elementos dinámicos relacionados entre sí, a fin de observar si producen los resultados planeados en el lugar previsto y en el momento deseado.

Dicho en forma ligeramente distinta, el control consiste en: 1) averiguar lo que se está haciendo, 2) comparar los re--

13) REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. pág. 355

14) TERRY, George R. Op. Cit. Pág. 533

15) KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna. Tr. Jaime Gómez Mont A. 6a. ed., México, ed. McGraw-Hill, 1981, 1976, pág. 709

sultados con lo esperado (evaluación), lo que conduce a: 3) aprobar o desaprobar los resultados, aplicando en este último caso la acción correctiva.

Como un elemento inherente al control se encuentra la evaluación, que consiste en la confrontación de los resultados obtenidos con los objetivos planeados.

Consideramos a la evaluación como un elemento enfocado al estudio cuantitativo (porcentaje de cumplimiento de acciones, por ejemplo) y cualitativo de los procesos (tales como el funcionamiento real del programa, sus supuestos, organización, metodología, relaciones internas, etc).

En conclusión podemos afirmar que la importancia del control en el proceso administrativo, se hace patente ya que es la fase final del proceso y de hecho es a la vez un medio de previsión, además de aplicarse a las demás funciones administrativas, ya que hay control de la planeación, organización, integración y de la dirección.

Estos cinco elementos fundamentales de la Administración: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, -- constituyen el Proceso Administrativo. En la práctica estos -- elementos están unidos e interrelacionados de tal forma, que resulta difícil llevarlos a cabo como procesos separados. La ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Y normalmente no se realiza en una secuencia particular, sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando.

La secuencia debe adaptarse al objeto específico o al proyecto en particular. A la larga, es posible que el énfasis se coloque más en determinados elementos que en otros, esto va a depender de la situación que prevalezca en cada organización. Puede afirmarse que cada uno de los elementos principales de --

la administración afecta a los otros y todos están íntimamente relacionados para formar el proceso administrativo. De todo lo que se ha dicho se deduce que el proceso administrativo tiene una importancia trascendente. Significa que las funciones fundamentales de planeación, organización, integración, dirección y control son básicas y las ejercen los administradores sea -- cual fuere el tipo de organización, su actividad principal o -- el nivel en que trabajen. Concluyendo podemos decir que el Proceso Administrativo representa un denominador común entre los administradores y sirve para facilitar el estudio de la Administración.

Sin menospreciar la importancia que tienen cada uno de -- los elementos del proceso administrativo, creemos necesario para los fines de este Trabajo de Tesis hacer énfasis en la Integración.

Pensamos que la Integración juega un papel importante en este trabajo, porque nuestro tema se relaciona invariablemente con el recurso humano, factor de esencial importancia para el pleno desarrollo de una organización. Pues bien, podemos hacer planes, organizar, tomar decisiones, pero no se logra ningún -- resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones -- respecto a las actividades propuestas y organizadas.

Esto requiere de la Integración que enfatiza trabajar con personas, despertar su entusiasmo, su deseo y sus energías hacia el logro de objetivos mutuos.

La Integración se relaciona con todos los aspectos de la Administración de Personal de una institución, esto incluye de terminar las necesidades de recursos humanos (planear, reclutar, seleccionar, inducir, capacitar, etc.) presentes y futuras.

2. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

¿ Por qué acontecimiento se recordará al Siglo XX ? ¿ Por desatar la furia del átomo ? ¿ Por aterrizar en la luna ? ¿ Por las computadoras ? Cuando quedan menos de dos décadas de este-siglo, es difícil establecer cuál es el hecho más destacado. - Es posible que ni siquiera se haya producido todavía. Sin em--bargo, un rápido examen de los acontecimientos principales re--vela la existencia de un elemento común: las organizaciones.

La energía atómica fue desatada primeramente por un grupo de científicos que trabajaban en una organización denominada - "Proyecto Manhattan". La exploración de la luna resultó posi--ble gracias a los esfuerzos coordinados de los empleados de la organización "National Aeronautics and Space Administration" o NASA. Por otra parte, las computadoras fueron desarrolladas -- inicialmente por la "Sperry Rand" y otras organizaciones. En -- cada uno de estos casos, las organizaciones aportaron los re--cursos necesarios para esas realizaciones sobresalientes.

También en aspectos más cotidianos las organizaciones de--sempeñan un papel crucial en nuestras vidas. El agua que bebe--mos, los alimentos que consumimos, las ropas que vestimos y -- los vehículos, son producto de las organizaciones.

Sin embargo, la eficiencia con la cual pueda ser operada--cualquier organización dependerá, en gran medida, de la forma--en que sus recursos puedan ser administrados y utilizados. En--consecuencia, todo administrador debe ser capaz de trabajar - eficazmente con esos recursos y de resolver los muchos y va--riados problemas que entraña su manejo.

Contínuamente nos hemos estado refiriendo a la palabra - "recurso" como el elemento común denominador de la eficiencia de una organización, pero ¿qué significado tiene este término?

llámese recurso a aquellos "bienes y medios de vida con - que cuenta una organización." (16) Es decir, son todos los elementos de que hace acopio una organización para lograr satisfacer sus objetivos y así llegar al éxito que se propuso.

Por lo tanto, los recursos son de tres tipos, a saber:

1. Recursos materiales/técnicos.

Aquí quedan comprendidos las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

2. Recursos financieros.

Bajo este rubro se lista el dinero.

3. Recursos humanos.

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, -motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc, lo que compone a la --cultura organizacional. Los recursos humanos son más importantes que los otros dos recursos anteriores; pueden mejorar y --perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales/técnicos y financieros, lo cual no sucede a la inversa. Podemos -afirmar, que las personas son el elemento vital en todas las -organizaciones. Crean los objetivos, las innovaciones y las --realizaciones por las que se alaba a las organizaciones; sin -ellos, las organizaciones no pueden existir.

Podemos mencionar como características de los recursos humanos a las siguientes:

- a) No puede almacenarse o acumularse; debe estar disponible diariamente y a toda hora.

- b) Es perecedero, en el sentido de que debe utilizarse comúnmente; si no se necesita o si es improductivo el día de hoy, se consume de todos modos y deja de estar disponible para un futuro.
- c) No pueden ser propiedad de la organización.
- d) La institución debe mediante su organización y sus programas merecer la presencia y la contribución del recurso humano.
- e) El recurso humano tiene la libertad de renunciar, y la organización dispone de ciertas opciones para pedirlo. Por ello, la relación entre ambas partes es frágil, ya que cada parte tiene derecho a terminarla.
- f) Las actividades de los recursos humanos en las organizaciones son voluntarias, pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor desempeño de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a hacer provechosa en alguna forma y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales.
- g) Los conocimientos, actitudes, aptitudes, etc. son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ella prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

La disciplina que se encarga de organizar y dar coherencia a estos recursos es la Administración de Personal.

Se trata de una parte de la Administración General, que se especializa en el estudio y aplicación de técnicas que tienen que ver con el hombre como tal, pero en su relación en la organización o institución a las que está ligado por una rela

ción de trabajo; cuidar de esos aspectos es el motivo de su -- existencia.

Más que una definición rigurosa, pretendemos dar una explicación sencilla de los propósitos que animan a esta moderna disciplina. La Administración de Personal tiene dos objetivos-- fundamentales:

1. La eficiencia de las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización.
2. La cooperación de los mismos individuos en la realización de los fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

Por su propia naturaleza, la Administración de Personal -- comprende todas las actividades humanas. Puede decirse, por lo tanto, que su radio de acción abarca a la organización entera. Desde el director o gerente general hasta el último empleado -- deben ser tomados en consideración, ya que entre los hombres -- se establecen múltiples relaciones, directas o indirectas, de superior a inferior, de los subordinados a sus jefes, etc. Y -- la Administración de Personal procura, precisamente, que de ta les relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo, la máxima eficiencia y la mayor cooperación. Claramente se advierte, entonces, la importancia excepcional que tiene esta labor administrativa.

Concluyendo, podemos inferir, que el hombre es el elemento básico de las organizaciones y sin él no existirían aqué---llas. El factor humano es, pues, de primordial importancia en la conducta de las organizaciones.

Y por lo tanto, el objetivo de la Administración de Personal es desarrollar y administrar programas, políticas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, satisfacción en el trabajo, oportunidades de progreso, etc. que redundará en beneficio de la organi-

zación, de los trabajadores y de la sociedad en general.

2.1 Sus funciones.

La Administración de Personal para cumplir con su cometido, necesita de varias funciones, entre las que sobresalen, no por ser las más importantes, sino porque son las más usuales - en nuestro país, las siguientes:

1. Planeación de los recursos humanos.
2. Integración del personal.
 - a) Reclutamiento.
 - b) Selección.
 - c) Inducción.
3. Adiestramiento, capacitación y desarrollo.
4. Administración de sueldos y salarios.
5. Higiene y seguridad.
6. Servicios y prestaciones.
7. Relaciones laborales.

1. Planeación de los recursos humanos.

Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la-determinación de las aptitudes y el número necesario de personal. También es importante la ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal. La planeación de los recursos humanos se encarga de proporcionar el número de personal exacto y apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional. Como se observa la planeación de los recursos humanos se relaciona con la proyección y la previsión de las funciones actuales del personal hacia el futuro.

2. Integración del personal.

Integrar es obtener y articular los elementos materiales técnicos, financieros y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Los pasos que abarcan la integración del personal son:

a) Reclutamiento.

Es la función encaminada a suministrar personal a la organización, comprendiendo o debiendo entenderse como tal, la búsqueda, atracción y registro de las personas ajenas o identificadas con la misma y consideradas por sus características como viables candidatos para cubrir un determinado puesto vacante dentro de la estructura orgánica de que se trate, permitiendo ello contar con diversos prospectos, así como también, con los recursos humanos más adecuados, a fin de cubrir con las exigencias presentes y futuras que la organización tiene y que son el resultado de la dinámica de la misma.

Sin embargo, el suministro de personal necesario para la marcha eficiente de la organización, requiere que la unidad encargada de la función de reclutamiento, tenga un conocimiento adecuado en cuanto a beneficios, costos y tiempo sobre las fuentes de reclutamiento; es decir, en donde puede obtener -- los elementos más aptos para llenar cada puesto vacante, así como también sobre los medios o caminos que deberá utilizar -- para llegar a ellos.

Para lograrlo, dicha unidad administrativa puede valerse tanto de fuentes internas como externas; entendiéndose como -- internas aquéllas que tienen por finalidad dar oportunidad a personas cercanas a la organización, estando representadas -- por amigos o familiares de los empleados y que éstos recomiendan, por rotación de puestos, ascensos. Las externas, son ---

aquéllas en donde se brinda la oportunidad a prospectos ajenos a la organización y pueden ser considerados candidatos al puesto por cubrir, utilizando para tal propósito, bolsas de trabajo, agencias de empleo, periódicos.

Una vez revisada la conveniencia o necesidad que se le -- presenta a una organización para solicitar y allegarse candidatos, resulta de vital importancia el que la misma desarrolle -- esta función en base a una serie de pasos, que a manera general más no limitativa, pueden ser los siguientes:

- Debe presentarse la necesidad de reclutar candidatos en base al surgimiento de un puesto vacante, dado porque éste puede ser resultado de nueva creación en caso de expansión o bien por sustitución del titular del mismo.

- Notificar a la unidad encargada del reclutamiento, los requerimientos del puesto, tiempo en que se deberá cubrir, horario de trabajo, sueldo a pagarse, actividades a desempeñar y otros. Esta notificación puede ser verbal o por escrito, a la última se le llama "requisición de personal".

- Debe esta unidad buscar en el inventario de recursos humanos, con el propósito de ver si existe en la organización algún miembro que reúna las especificaciones emitidas en la comunicación respectiva.

- Si es encontrado en este inventario, se podrá efectuar la promoción, ascenso o cambio del mismo o bien en caso contrario, la ya tan mencionada unidad, debe realizar el análisis de los factores mencionados en párrafos anteriores, para atraer -- nuevos candidatos de la fuente que considere más apropiada.

b) Selección.

Una vez que la organización cuente con varios prospectos -- que están en posibilidades de ocupar el puesto vacante, es obvio entonces el señalar que solamente uno de ellos deberá ser

aceptado finalmente como titular del mismo; para lo cual debe-someterse a la selección, lo que viene siendo un proceso de --filtración que debe conducir a tratar de encontrar al elemento humano más adecuado en cuanto a sus capacidades, experiencias, características y otras más acordes con los requerimientos que el puesto en cuestión necesite y a un costo razonable; lo que contribuye a que las actividades que realizará el mismo se ejecuten con el máximo de eficiencia posible.

Para lograr lo anterior, es indispensable que quien sea --el encargado de realizar la presente función, conozca previamente la aplicación del proceso respectivo, en primer término--la descripción y especificación del puesto, así como la valoración del mismo, para que pueda proceder a comparar esta información con la que obtenga en segundo término, representada por las características particulares de cada uno de los prospectos para que con dicha comparación se vayan eliminando a aquellos--que no estén acordes con las exigencias del puesto y necesidades de la organización hasta quedar con el candidato más acorde para el puesto vacante y será así como se esté cumpliendo --con el objetivo final de esta función.

El seleccionador para comparar los requerimientos del ---puesto con las características del candidato, debe apoyarse en un sinnúmero de técnicas, como son entre otras la entrevista,--pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, examen médico.

- Por medio de la entrevista se tiene un trato más directo con el candidato, ya que la relación que se establece con --él es directa, lo que permite que el seleccionador tenga un conocimiento más amplio acerca de algunos rasgos que se relacionan con la personalidad, carácter, experiencias, conocimientos, etc. del candidato, así también, permite transmitir la --información relacionada con la organización.

Es recomendable que antes del inicio de ésta, se cuente--

con la solicitud de empleo, ya que así se podrá determinar qué método y tipo de entrevista se debe utilizar.

- Con las pruebas psicológicas se hará una valoración de las habilidades y potencialidades del candidato, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Sin embargo, estas pruebas no darán los resultados esperados si se descuidan dos características que deben reunir y que son 1) -- Confiabilidad, es decir, que en igualdad de circunstancias -- cuando sean aplicadas, deben dar los mismos resultados y 2) Validez, consiste en que realmente midan lo que pretenden medir.

Básicamente se encuentran dentro de este tipo de pruebas, las llamadas de aptitudes, aplicadas con el objeto de medir -- la capacidad, habilidad y potencialidad del candidato; las llamadas de aprovechamiento, que miden los conocimientos; las de interés, que permiten conocer qué área le atrae más la atención al candidato, y las de personalidad, con las que se determina la adaptabilidad del mismo en el ambiente de trabajo.

- Otra técnica que se utiliza para esta función, es la de aplicación de pruebas de trabajo, realizadas generalmente por el futuro jefe, a fin de comprobar que el candidato reúne los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige; así mismo se debe tomar en cuenta el empleo de la técnica representada por la Investigación Socioeconómica, que se utiliza para verificar la información que el candidato ha proporcionado a través de la solicitud de empleo y de la entrevista, ésta debe dividirse en áreas generales que serán analizadas y que son -- antecedentes personales, familiares, laborales y sociales.

- El examen médico es otro medio aplicado en esta función y que debe basarse en las especificaciones del puesto, a fin de realizar una auscultación de las capacidades físicas del candidato, con lo que se estará determinando si es apto para --

067862

realizar el trabajo que esa unidad específica requiere.

Es recomendable, antes que nada, que el candidato que se sujeta a un proceso selectivo, sea recibido en la organización rodeado de un ambiente físico agradable, ya que así éste se sentirá con una mayor actitud de cooperación para proporcionar la información que le sea solicitada, además, de que la impresión que se forme de la misma, será más positiva.

Para que la selección rinda sus objetivos establecidos, es necesario realizarla siguiendo un orden, dado por un conjunto de fases o etapas, que en términos generales podrán ser entre otras las siguientes:

1. Llenado de solicitud.

Los candidatos deberán proceder a llenar su solicitud de empleo, misma que será diseñada de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.

2. Revisión de la solicitud de empleo.

Siendo ésta un documento en el que se menciona información relativa al candidato, estará proporcionando datos para determinar en primera instancia, si el mismo cumple con los requerimientos mínimos y posteriormente, servirá como base para realizar la entrevista preliminar.

3. Entrevista preliminar.

Mediante su empleo se desechan aquellos aspirantes que no reúnan los requerimientos que el puesto exige y que los mismos no cubren y además, sirve para intercambiar información relativa al interés que existe para contratar y de la razón del candidato para solicitar. Asimismo, se le informa sobre la naturaleza del puesto, comprendiendo esto las actividades a desarrollar, horario, remuneración, etc.

4. Aplicación de pruebas tanto psicológicas como de conocimientos.

Tiene por finalidad comprobar hasta que grado la persona-

es apta para el puesto que pretende cubrir. Es conveniente --- aplicar un conjunto de ellas para ser más objetivo, ya que así se tendrá una valoración más completa de la persona.

5. Entrevista final o de selección.

Sirve para aclarar dudas que hayan surgido en las pruebas psicológicas, de conocimientos y/o hacer preguntas relacionadas con el trabajo y objetivos que el entrevistado se ha propuesto alcanzar en un periodo a corto y largo plazo.

6. Examen médico.

Tiene como característica ser concluyente cuando el resultado es negativo.

7. Decisión final.

En base a los resultados obtenidos en cada uno de los pasos anteriores, debe ser el jefe inmediato quien decida sobre que persona debe ser aceptada, ya que él será el responsable directo del trabajo realizado por su futuro subordinado.

c) Inducción.

Una vez que ya se seleccionó al candidato, es necesario - llevar la función de inducción, la cual debe ser entendida como el conjunto de actividades que permite a la organización el dar una recepción al nuevo trabajador, así como transmitirle - una serie de información relativa tanto a la misma organiza--- ción como al puesto a desempeñar; encaminándose todo ésto a lo grar la integración del empleado a su ambiente de trabajo.

La información mencionada anteriormente trata sobre cuales es la postura del nuevo elemento en la organización, cuales -- son sus derechos y obligaciones a las que estará sujeto, los - servicios y prestaciones a las que se hará acreedor, activida-- des a desempeñar, objetivos generales de la misma y específi-- cos al puesto por ocupar, procedimientos que observará, etc.

Basándose en la definición de inducción, se puede ver que

ésta tiene dos aspectos básicos para lograr sus objetivos generales, siendo por un lado, el aspecto legal, y por otro, el aspecto de integración.

1. Aspecto legal.

Tiene por objeto el de proporcionar al empleado una orientación de carácter normativo, en el que se le debe dar a conocer sus derechos y obligaciones que éste tiene para con la organización, por el sólo hecho de ser parte de los recursos humanos con que cuenta la misma. En términos generales, este aspecto debe considerar:

- Relación de trabajo;
- Contrato Individual de Trabajo y/o
- Contrato Colectivo de Trabajo;
- Reglamento Interior de Trabajo;
- Notificación de Alta y Baja del nuevo trabajador en el I.M.S.S., INFONAVIT y en el Registro Federal de Causantes.

2. Aspectos de integración.

Pretende cubrir aspectos encaminados a identificar al trabajador con la organización, a su puesto y compañeros de trabajo; al igual que el aspecto legal, éste debe considerar para alcanzar su propósito, los siguientes puntos:

- Manual de bienvenida: Siendo éste una ayuda técnica a la inducción, sirve para que la misma sea llevada de una manera ágil y eficaz; y aunque su contenido se ha diseñado de acuerdo a las políticas y objetivos establecidos por cada organización en particular, rinde información entre otras sobre:
- + Información general de la organización (políticas, objetivos, procedimientos, servicios y prestaciones a los que tienen derecho los trabajadores, etc.).

- Actividades de integración: Sirven para que el nuevo empleado participe directamente en la presente función. - El resultado que se debe buscar aquí, será el de ayudar a que éste se identifique positivamente con la organización y el puesto. Las actividades básicas que deben realizarse son:
- + Reunión con el nuevo elemento a fin de explicar el contenido del Manual de Bienvenida.
- + Realizar visitas a las instalaciones de la organización.
- + Presentación del nuevo trabajador con su jefe y compañeros de trabajo.

Una vez revisado el contenido de la presente función, se observa que las actividades que hay que desarrollar en ella -- son varias, para poder llegar a obtener una integración total del recurso humano, de aquí la necesidad de que el desarrollo de ésta debe seguir un procedimiento basado en un programa, el cual generalmente debe estar diseñado de acuerdo a las necesidades y políticas de la organización así como por objetivos específicos que la misma pretenda alcanzar. Sin embargo, ésta debe abarcar ciertos lineamientos generales, entre los que se -- mencionan los siguientes:

- a) Una vez que el candidato se seleccionó, se le cita a laborar y si se presenta, se le da la Relación de Trabajo.
- b) Inmediatamente se debe proceder a la elaboración y firma del Contrato Individual de Trabajo.
- c) Es necesario dar de alta al nuevo trabajador en el --- I.M.S.S. y en Registro Federal de Causantes.
- d) En base a los documentos anteriores, se está en la posibilidad de proceder a la apertura de registros persoso

nales para el trabajador en cuestión.

- e) Entregar tanto el Reglamento Interior de Trabajo como el Manual de Bienvenida al nuevo empleado.

Es conveniente aclarar que los puntos mencionados anteriormente, se pueden realizar entrelazadamente, es decir, no necesariamente deben seguir el orden que aquí quedó establecido.

3. Adiestramiento, capacitación y desarrollo.

Existe un alto grado de confusión respecto al significado preciso que debe dárseles a estos términos, así como a otros asociados a los mismos. El hecho de que sean utilizados con -- connotaciones diferentes por instituciones especializadas y estudiosos de la materia, representa una limitante muy seria, en especial para aquellos que están preparándose en ese campo y -- para quienes sólo requieren de un conocimiento superficial del mismo.

Al referirse a esta situación, J. Ricardo Hernández Pulido, quien emplea la expresión "formación profesional", afirma: "el análisis de que ha sido objeto la formación profesional... es prácticamente nulo en México. Desde el punto de vista de la terminología persiste una gran confusión; la extensión misma -- de los términos más frecuentemente empleados no se ha delimitado perfectamente. La carencia de obras que estudien el problema de la formación ha contribuido a estas imprecisiones, y podemos afirmar que todo queda por hacerse." (17)

Si definir los términos adiestramiento, capacitación y de

17) HERNANDEZ PULIDO, Ricardo. Relaciones industriales y formación profesional. México, INET, 1978, pág. 39, (Cuaderno No. 3)

sarrollo implica dificultades, involucrar otros vocablos como-entrenamiento, habilitación, perfeccionamiento, educación de -perfeccionamiento profesional, actualización y enseñanza técnica, complican necesariamente las cosas.

Aunque el análisis de toda la problemática terminológica de estos conceptos sería de valor, queda fuera del alcance de este trabajo, por lo cual es necesario retomar la cuestión inicial, esto es, ¿ qué se entiende por adiestramiento, capacitación y desarrollo ?

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, planteó la cuestión bajo esta tesitura:

Adiestramiento: "Es desarrollar y perfeccionar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia - en su puesto de trabajo." (18)

Capacitación: "Es desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para que desempeñe eficientemente un puesto - de trabajo." (19)

Baltazar Cavazos Flores señala: "... podríamos pensar que la capacitación opera para puestos de ascenso, y el adiestramiento para el mejor desempeño del trabajo que se realiza." -- (20)

18) UCECA. Los qué y porqués de la capacitación y el adiestramiento. México, ed. La Prensa, 1981, pág. 5

19) Ibid. pag. 5

20) CAVAZOS FLORES, Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo. - México, ed. Trillas, 1984, pág. 213

Manuel Bravo Jiménez puntualiza: "... la capacitación la definimos como un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado. Y el adiestramiento es el logro de las destrezas físicas, intelectuales, en un puesto de trabajo, con una herramienta, con una máquina enfrente." (21)

En un documento de la ARMO se precisa:

"El adiestramiento... como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo." (22)

"La capacitación... como el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo." (23)

Ricardo Hernández Pulido afirma que la "capacitación es la formación técnica ofrecida al trabajador antes de que inicie una actividad económica en el interior de una empresa, obteniendo con ello la calificación correspondiente al puesto que va a ocupar. Por el contrario, se hablará de adiestramiento cuando la formación es proporcionada una vez que el trabajador se encuentra laborando en la empresa en un puesto determinado, lo cual le permitirá realizar de una manera más eficaz su trabajo." (24)

21) BRAVO JIMENEZ, Manuel. El Servicio Nacional ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales. México, ARMO, 1981, pág. 27

22) ARMO. Técnicas e instrumentos para la captación de información en la D.N.C. México, 1979, pág. 2

23) Ibid. pág. 2

24) HERNÁNDEZ PULIDO, Ricardo. Op. Cit. pág. 39

Fernando Arias, Victor Heredia y José de J. Oñate señalan: "Adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz. Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (25)

Por su parte, Romero Betancourt opina: "Adiestramiento es ayudar a los trabajadores o empleados para que adquieran o ejerzan una "destreza" o "habilidad". Adiestrar es proporcionar conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa como realizar determinada labor en un grado elemental. El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Capacitación, es la ayuda que se proporciona para que el trabajador perfeccione, domine y amplie técnicamente esa destreza o habilidad; se entiende también a la capacitación como la adquisición de conocimientos fundamentalmente de carácter intelectual. Capacitar significa perfeccionar; o sea, un grado superior al adiestramiento. Por lo tanto, para capacitar es necesario adiestrar previamente. La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos de carácter intelectual, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos

25) ARIAS GALICIA, Fernando y et. al. Administración de recursos humanos. 2a. ed. México, 1976, ed. Trillas, cl973, --
pág. 319

y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante." (26)

Andrew F. Sikula nos dice que la capacitación "es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular." (27)

Y describe al desarrollo como "un proceso educativo a largo plazo en que se emplea un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal gerencial obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales." (28)

Robert Eckles y otros nos definen a la capacitación en la siguiente forma: "Abarca la enseñanza de habilidades y procedimientos con el fin de preparar a un empleado para una tarea específica." (29)

En tanto que al desarrollo lo plantean así: "no sólo abarca la enseñanza de habilidades y procedimientos sino que se ocupa también del crecimiento vocacional y personal." (30).

Robert L. Craig y Lester R. Bittel mencionan que "el desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades

26) ROMERO BETANCOURT, Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. México, ed. C.E.C.S.A., 1982, pág. 73

27) SIKULA, Andrew F. Administración de personal. México, ed. Limusa, 1979, pág. 141

28) Ibid. pág. 141

29) ECKLES, Robert y et. al. Administración. Curso para supervisores. México, ed. Limusa, 1982, pág. 173

30) Ibid. pág. 173

des plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencia a la resolución de situaciones nuevas y distintas." (31)

Ahora bien, como podemos observar algunos autores sólo se ñalan al adiestramiento y capacitación como procesos básicos - para cubrir las necesidades educativas dentro de una organización, sin tomar en cuenta al desarrollo.

Para otros, son estos dos últimos los que cubren los requerimientos educativos.

Sin embargo, consideramos que estos tres aspectos deben - llevarse a cabo en toda institución. A continuación definiremos cada concepto, marcándose la diferenciación que existe en tre cada uno de ellos.

1. Adiestramiento.

El adiestramiento lo entendemos como la habilidad y destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. Se imparte adiestramiento a quienes continúan en su mismo puesto.

2. Capacitación.

La capacitación tiene un significado más amplio. Su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante. Se imparte a quienes ocuparán -

31) CRAIG, Robert L. y Lester R. Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Tr. Manuel Aburto. México, - ed. Diana, 1982, pág. 391

un puesto diferente al suyo.

3. Desarrollo.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, por consiguiente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a aquéllos que tienen más - alta jerarquía en la organización de las instituciones.

En resumen, se puede concluir que:

- Se carece de una adecuada definición legal de adiestramiento, capacitación y desarrollo.
- La diferenciación más extendida actualmente está dada - por el puesto que ocupa o cubrirá el trabajador: se proporciona capacitación a quienes desempeñarán un puesto- diferente del que ocupa, adiestramiento a quienes conti- nuarán en el mismo puesto de trabajo y desarrollo a to- dos aquellos que desempeñen actividades a nivel ejecutivo alto.

4. Administración de sueldos y salarios.

"La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el tra- bajo realizado." (32)

Esta función se lleva a cabo en tres etapas:

1. Análisis de puestos.
2. Valoración de trabajo.
3. Calificación de méritos.

1. Análisis de puestos. Precisa determinar la tarea a desarrollar en cada puesto. Lo importante en esta etapa es el -- puesto y no la persona que lo vaya a ocupar.

Implica la necesidad de un mínimo de requisitos para cada puesto. La forma de encontrar estos requisitos consta de tres-pasos:

- a) Determinación de objetivos. Para ello conviene hacerse una serie de preguntas que son: ¿ qué, cómo, con qué, -- cuándo y dónde se hace ? Para contestarlas hay diver-- sos métodos: Requiriendo al propio personal, obreros, -- jefes de sección, encargados o superiores. Por medio -- de la observación directa, cuestionarios, etc.
- b) Ordenamiento de las respuestas y su tabulación, con ob- jeto de precisar cuáles coinciden y de lograr la casi- seguridad de como debe desarrollarse el puesto.
- c) La observación personal y determinación de resultados.

El objeto del análisis de puestos es analizar cada pues- to, o sea, las actividades que se asemejan en cualidades, res- ponsabilidades y condiciones y que forman una unidad de traba- jo específica

2. Valoración de trabajos. Consiste en asignar posiciones a cada puesto dentro de una jerarquía que puede ir desde el -- puesto más ínfimo hasta el ejecutivo superior de la organiza- ción.

Se ocupa de la labor en sí, sin importar quien la desarro- lle. Permite o ayuda a establecer bases para fijar las escalas máxima y mínima de salarios formando entre ellos grupos inter- medios.

En realidad, podemos decir, que la valoración de trabajos consiste en asignar posiciones a cada puesto dentro de una je- rarquía.

3. Calificación de méritos. Esta tercera parte de la administración de sueldos y salarios si se refiere a la persona ocupante del puesto.

La calificación de méritos trata de establecer y registrar de la manera más objetiva posible, y por lo tanto, imparcial, la forma en que se desarrolla el trabajo y las aptitudes personales que se demuestran. Se usa para estimular y desarrollar promociones.

Puede referirse la calificación a la puntualidad, a las faltas de asistencia, al comportamiento, a las ideas que haya presentado para simplificar el trabajo, a la cooperación con sus compañeros, al desarrollo de su trabajo, a su iniciativa para aprender y aplicar nuevas técnicas o conocimientos.

Por último, la administración de sueldos y salarios debe tomar en cuenta las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida, y las varias Leyes Federales y Locales que gobiernan el pago de salarios.

5. Higiene y seguridad.

Si recordamos que la Administración de Personal, lo que persigue es acrecentar y conservar la salud de sus miembros de una organización, resulta por sí misma la importancia que representa esta función para alcanzar tal objetivo, ya que -- por medio de la "Higiene Industrial, se tendrá un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud." (33)

33) ARIAS GALICIA, Fernando y et. al. Op. Cit. pag. 356

La Seguridad Industrial también ayuda a conseguir el beneficio tanto del elemento con que cuenta una organización, así como de la sociedad en general, ya que brinda los conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, por medio de sus causas.

Así pues, en las definiciones anteriores se habla de enfermedad profesional y de accidentes de trabajo; por la primera debe entenderse el estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el cual el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios. En cambio por accidente de trabajo se debe entender toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualquiera que sea el lugar y el tiempo en que se presente.

La higiene y seguridad para cumplir con su cometido, debe desarrollarse en base a programas, los cuales deberán abarcar un análisis de todas las condiciones ambientales que prevalecen tanto en un determinado puesto, como de la organización y sociedad en general, encaminándose a acabar o al menos reducir los elementos que dañen la salud de los trabajadores. La maquinaria, herramientas y equipos, deben de igual manera, estar diseñados y colocados en la forma apropiada de modo que permitan reducir al mínimo los efectos peligrosos que puedan causar.

La Seguridad Industrial debe contener aspectos de ingeniería, estadística, psicología y educación, mismos que deberán encaminarse a establecer dispositivos protectores, interruptores especiales para operar el equipo, señales de alarma; registros de accidentes para su divulgación entre los trabajadores para señalarles los accidentes más comunes y la maquinaria de trabajo más peligrosa; para tratar de investigar las causas humanas que provocan accidentes, a fin de tomar las medidas co--

rrectivas pertinentes; dar instrucciones acerca de los métodos de seguridad a fin de conseguir el interés y cooperación de -- los trabajadores.

Es importante señalar que esta función requiere además de lo señalado anteriormente, la combinación con otras funciones-- para establecer en términos generales lo siguiente:

1. Seleccionar a aquellos candidatos que reúnan los requisitos de salud en el puesto en cuestión que se requiere.
2. Con el entrenamiento se enfocarán los aspectos y méto-- dos de seguridad así como el alentar a los trabajado-- res a observar las reglas que al respecto establezca la organización.
3. Fijar medidas de seguridad, abarcando reconocimientos periódicos de las condiciones ambientales, dispositi-- vos de seguridad y otros.
4. Si todavía en base a lo anterior, ocurren accidentes o se presentan algunas enfermedades profesionales, la organización deberá proceder a encontrar la causa de los mismos.
5. Si dicha causa no es humana, se tomarán medidas necesarias correctivas en cuanto a lo observado en el punto-- 3.
6. Si la misma es humana, se aplicará a los trabajadores-- una capacitación o adiestramiento para la salud, con-- sistente en dar a conocer los principios y prácticas-- de una buena salud física y mental así como también,-- sobre la manera más segura y correcta de operar cierto equipo.

6. Servicios y prestaciones.

Partiendo de la definición de salario, se nota claramente

que el mismo no es la única forma de remuneración otorgada al trabajador, sino que existen los servicios y prestaciones que tienden a reforzar su bienestar económico, representado por un mayor valor o capacidad adquisitiva del salario.

Un servicio es aquella actividad costeadada por la organización que proporcione una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Una prestación es una ayuda financiera con que las organizaciones incrementan el salario nominal del trabajador. Ambos tienen la característica diferenciativa del incentivo o gratificación, ya que ellos se otorgan por el sólo hecho de ser miembros de la organización y porque algunos están contenidos en preceptos legales; en cambio los segundos, sirven para recompensar una actitud.

7. Relaciones laborales.

El trabajador una vez que fue ascendido, al contratársele se dará inicio a un conjunto de relaciones entre él mismo y la empresa. Generalmente, éstas no serán sólo de carácter individual sino que pueden ser también colectivas.

Lo que se pretende con el establecimiento de la presente función, es que las relaciones anteriormente señaladas se den de una manera armónica, en las que se puedan discutir con los trabajadores, o bien, con sus representantes sindicales, las condiciones de trabajo, en el establecimiento y la comunicación de las medidas disciplinarias, de los despidos y de toda la gama de problemas cotidianos.

Lo antes mencionado representa para toda la organización el crear un equilibrio entre ésta y el trabajador y/o sindicato, para así estar en posibilidades de mantener las buenas relaciones entre ellos, con el firme propósito de estar en mejores condiciones de lograr adecuada coordinación del elemento humano a fin de conseguir satisfactoriamente los objetivos or-

ganizacionales; pero el alcanzarlo implica que el área específica relacionada con los recursos humanos, debe establecer un conjunto de instrumentos administrativos y legales que normen precisamente estas relaciones y además, el que algunos de estos deben ser comunicados a los trabajadores, a fin de que se cumplan las normas respectivas que en ellos se establezcan.

Los instrumentos administrativos y legales, son entre --- otros:

- a) Políticas.- Sirven para fijar las líneas de conducta - que deberán observarse para la toma de decisiones.
- b) Programas.- Indican el establecimiento de una serie de pasos para la consecución de los objetivos..
- c) Reglamento Interior de Trabajo.- Contiene las disposiciones que obligan tanto a los patrones, como a los -- trabajadores y tienden a normar el desarrollo de los-- trabajos dentro de la organización.
- d) Sistema de quejas y sugerencias.- Consiste en dar oportunidad a que los miembros de la organización manifiesten sus sentimientos ante los niveles superiores.

3. LA CAPACITACION COMO NECESIDAD INHERENTE A TODA ORGANIZACIÓN.

Basta contemplar el panorama nacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre, de su avance social, técnico, profesional y moral:

1. La ignorancia y
2. la obsolescencia.

El primero, como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre alejado de toda ubicación en el ámbito social y en el ámbito del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.

El momento actual, que es de cambios constantes y de adelantos, sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa. Por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia; cabe decir que, aunque guarde de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible; un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia.

Importantes sociólogos y filósofos de la administración han señalado la importancia "futura" de la educación. Decimos "futura", no porque en el presente y pasado haya dejado de tener la misma trascendencia, sino porque las necesidades de un

auténtico desarrollo integral del ser humano y de la sociedad reclaman que, desde este momento en adelante, la educación ocupe un primer plano dentro de los objetivos a nivel nacional e internacional; pues la gran mayoría de los problemas fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos, son problemas de educación y es ella la clave para solucionarlos.

Un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones, es la CAPACITACION⁺.

En la actualidad se vienen empleando una serie de afirmaciones y conceptos acerca de las organizaciones de las cuales, dos nos ayudarán a explicar la importancia de la capacitación:

1. Toda organización para lograr sus objetivos requiere - del mejor aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales/técnicos y financieros.

Los objetivos de cada organización son particulares, sin embargo, entre ellos podemos destacar los siguientes: incrementar la productividad, ampliar su mercado, mejorar la calidad de los productos, reducir los costos, cumplir los programas de producción, etc.

El logro de los objetivos estará en función de los recursos con que cuente la organización y del aprovechamiento de -- los mismos. Así también, de ellos dependerá que las organizaciones sean competitivas y que tengan posibilidad de crecimiento o expansión.

2. Se considera a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que tien-

⁺ Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la organización, usamos indistintamente entrenamiento, -- formación, educación y capacitación. Usamos ésta última expresión, debido a la popularidad y uso que tiene en México.

den a un fin común, en donde una alteración en cualquier elemento, tendrá repercusiones sobre todos los demás.

A partir de estos principios se deduce fácilmente la importancia de atender con el mismo cuidado a todos los elementos que conforman una institución (recursos humanos, materiales/técnicos y financieros) para alcanzar los objetivos de la mejor manera.

Pues bien, la necesidad de planificar los recursos humanos se hace imperante. Y dentro de esta planificación, la capacitación del personal ocupa un lugar importante ya que por medio de esta actividad, pueden solucionarse muchos de los problemas organizacionales como de relaciones humanas, ausentismo, retardos, accidentes de trabajo, disminución de la producción, de la calidad de los productos o servicios, etc.

¿ Qué sucede en algunas organizaciones en materia de capacitación ?

Es frecuente encontrar administradores que desconocen las ventajas que representa la capacitación, la ven como un compromiso que les ha impuesto la Ley Federal del Trabajo, o como un gasto o pérdida de tiempo.

Esto propicia que en las organizaciones la capacitación carezca de apoyo, al no proporcionarles los recursos necesarios y suficientes para que puedan realizarse en forma planeada y ordenada, como las demás funciones de la organización.

En estas condiciones, la capacitación se lleva a cabo en forma tradicional y se aprende a efectuar el trabajo a base de costosos errores.

De ahí que previamente a todo proceso de capacitación sea indispensable efectuar una investigación de las necesidades de la organización y del elemento humano. Sin esta investigación nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de nin---

gún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las instituciones, con base en conocimientos y actitudes, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación.

3.1 La Detección de Necesidades de Capacitación.

Toda necesidad implica la carencia o ausencia de un satisfactor; cuando hablamos de necesidades de capacitación nos referimos a :

Las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar, actualizar, perfeccionar o modificar, para poder siempre desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto o de otros que puede llegar a ocupar, cumpliendo con los resultados establecidos.

Las necesidades de capacitación son las desviaciones o discrepancias entre "el deber ser" situación idónea y "el es" situación real.

Es muy importante tener presente, al realizar la detección de necesidades de capacitación, que la capacitación es la solución a problemas de una organización, sólo cuando éstos se presentan porque el personal realiza inadecuadamente su trabajo; cuando los problemas se deben a causas de tipo administrativo (insuficiencia de personal, bajos salarios, etc.) o situaciones económicas, instalaciones inadecuadas o políticas inoperantes o desconocidas por el personal, es indudable que las soluciones implican cambios en la organización.

3.1.1 Propósito.

Para que una organización logre sus resultados, es necesario que cada uno de sus integrantes realice, al nivel de efectividad requerido, todas las funciones que le son encomendadas; si un trabajador no desempeña su trabajo satisfactoriamente, deberá experimentar un cambio favorable.

La efectividad de un programa de capacitación, no depende de la calidad de las actividades que como parte del mismo se realizan, depende de la forma como estas actividades satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y contribuyen al logro de los resultados de la organización.

Nunca se insistirá demasiado, al señalar la gran importancia que reviste la detección de necesidades de capacitación en la elaboración de planes y programas, ya que esto permite establecer las directrices correspondientes a fin de que para una necesidad específica se establezca una actividad concreta, asegurando en esta forma la efectividad de los programas, la optimización de los recursos y la satisfacción del trabajador.

La detección de necesidades de capacitación, nos permite conocer "QUIEN NECESITA CAPACITACION" y "QUE TIPO DE CAPACITACION NECESITA".

3.1.2 ¿ Qué es la Detección de Necesidades de Capacitación ?

Es la parte medular y básica del proceso de capacitación que nos permite conocer con precisión, cuáles son las necesidades existentes a fin de establecer los objetivos específicos y las acciones necesarias que se incluirán en los planes y programas.

"La determinación de necesidades de capacitación, es un proceso de investigación sistemático, dinámico y flexible, orientado a conocer las carencias o deficiencias que tiene un-

trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto." (34)

En consecuencia, la detección de necesidades está orientada a conocer, en forma precisa, quiénes requieren capacitación y en qué área específica; estableciendo los alcances, la profundidad y la urgencia.

3.1.3 Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación.

Necesitamos detectar las necesidades de capacitación por varias razones, entre otras tenemos:

1. Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
2. Porque el éxito de una institución exige desarrollo óptimo de la labor individual. Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en capacitación y desarrollo.
3. Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando la capacitación no está basada en necesidades que existen o que van surgiendo.
4. "Porque proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la organización requiera.
5. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la organización, y

34) PINTO, Roberto y et. al. Detección de necesidades de capacitación. México, ed. Asociación Nacional de Consultores de Administración, 1982, pág. 5

6. Constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización." (35)

3.1.4 Los problemas de la organización.

Para que cualquier empresa alcance con éxito sus objetivos es necesario que todo su personal realice, al nivel de eficiencia requerido, las tareas que les sean conferidas.

Cuando los objetivos no se alcanzan, se debe a que existen problemas en las organizaciones, esos problemas son entre otros los siguientes:

- Costos elevados.
- Desperdicios excesivos.
- Producción insuficiente.
- Objetivos no muy claros y poco realistas.
- Comunicación pobre o defectuosa.
- Desconocimiento de la estructura de la organización.
- Rotación excesiva.
- Duplicidad de funciones.
- Accidentes (en el personal, en el equipo, en los materiales, etc.)

Las causas de tales problemas pueden ser:

1. Deficiencias del personal.

Cuando los problemas se deben a deficiencias en los conocimientos, en las destrezas manuales o actitudes personales -- inadecuadas, se habla de necesidades de capacitación. Las nece-

35) MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, ed. Trillas, 1982, pág. 37

sidades son entonces las deficiencias en conocimientos, destrezas manuales y/o actitudes inadecuadas que es necesario satisfacer para que el personal alcance el nivel de eficiencia requerido con éxito ^{en} sus labores.

2. Deficiencias de la organización.

Cuando los problemas de la organización se deben a causas de tipo administrativo, (insuficiencia de personal, bajos salarios, etc.) a locales e instalaciones inadecuados, o a políticas inoperantes o desconocidas por el personal, es indudable que las soluciones implican cambios en la organización.

3.1.5 ¿ En qué consiste la Detección de Necesidades de Capacitación ?

Las necesidades del hombre varían de persona a persona, y de tiempo en tiempo; es por ello necesario que la detección de necesidades de capacitación se realice en forma cíclica y cada vez que se observan síntomas de malestar.

La detección de necesidades de capacitación considera una evaluación del comportamiento de la persona en el desempeño de sus funciones; ésta siempre consistirá en comparar la situación idónea, la esperada, contra la situación real.

Lo que se espera del puesto o situación idónea, es obtener ciertos resultados, mediante la realización de distintas funciones o actividades para las cuales se requieren ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.

La situación real corresponde al desempeño de la persona que ocupa el puesto y que obtiene ciertos resultados con un grado específico de eficiencia, ya que posee conocimientos, habilidades e inquietudes.

La comparación entre la situación esperada y la real, pue

de realizarse de acuerdo a tres parámetros básicos:

1. Lo que la persona sabe, puede y quiere.
2. Lo que la persona hace.
3. Lo que la persona logra.

3.1.6 Clasificación de las Necesidades de Capacitación.

"1. Mendoza	{	Manifiestas
		Encubiertas
2. Boydell	{	Organizacionales
		Ocupacionales
		Individuales
3. Donaldson	{	Macronecesidades
y		y
Scannell		Micronecesidades" (36)

Reciben el nombre de manifiestas las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la organización.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o --- transferido, el que ocupará un puesto de nueva creación, los - cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares- de actuación, representan necesidades manifiestas.

Por otro lado las necesidades encubiertas se dan en el ca

so en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y re presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolencia de conocimientos, habilidades o actitudes.

Boydell introdujo la segunda clasificación: necesidades - organizacionales, ocupacionales e individuales.

Las necesidades de carácter organizacional se dan cuando está implicada una parte importante de la empresa, son ejemplo de este tipo de necesidades: el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas.

Las departamentales son las que afectan un área importante de la organización, llámese división, gerencia, departamento o sección.

Las necesidades ocupacionales son las que se refieren a - un puesto en particular: vendedor, mecánico, cajero, supervisor, proyectistas, etc.

La última clasificación es la descrita por Donaldson y Scannell, una micronecesidad de capacitación se da sólo para una persona o para una población muy pequeña. Las macronecesidades de capacitación existen en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional.

3.1.7 Fuentes y técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación.

De entre las fuentes para detección de necesidades de capacitación pueden mencionarse las siguientes:

- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- La calificación de méritos y la evaluación del nivel - del desempeño de los empleados.

- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- Promociones y ascensos del personal.
- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para detectar necesidades.
- Quejas.
- Peticiones expresas respecto a capacitación planteadas individual y grupalmente.
- Evaluación de cursos y seminarios.
- Expansión y crecimiento de la organización.
- Inspecciones y auditorías.
- Reconocimientos oficiales.

Las técnicas utilizadas con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación son las siguientes:

- Entrevista
- Aplicación de cuestionarios.
- Aplicación de evaluaciones.
- Inventario de recursos humanos.
- Datos estadísticos.
- Comités.
- Informes y opiniones de consultores externos.
- Etc.

4. LA CAPACITACION EN MEXICO.

4.1. Antecedentes.

No se sabe con exactitud en que fecha surge la Capacitación en México, pero toma auge y se reglamenta como tal, durante el sexenio del Presidente José López Portillo.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su primer informe de gobierno. " Educar para la vida es, en gran medida educar para el trabajo. De ahí que la política del empleo reconoce la obligación social de capacitar a cada posibilidad de trabajo para que, con esa seguridad, pueda satisfacer sus necesidades básicas." (37)

Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada 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 organizaciones nacionales de trabajadores y patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría de 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 Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo, en el cual se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias.

El 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

Cabe hacer notar que la UCECA desaparece como entidad encargada de la capacitación a partir del término del sexenio -- del Presidente José López Portillo.

4.2. Marco Legal.

En México, la teoría integral del Derecho del Trabajador y de la Previsión Social está fundada en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, cuyo -- contenido identifica el Derecho del Trabajador con el Derecho Social.

El Artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su -- trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones, y ajusta los derechos de -- huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y -- bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, --

en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribimos dicha fracción :

Artículo 123 Constitucional.

Fracción XIII. " Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, - capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación ". (38)

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Ley Federal Del Trabajo

Título cuarto

Capítulo III Bis.

De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153 - A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y --

38) CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. México, 1984, ed. Mexicanos Unidos, pág. 115

aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Esta reglamentación está plasmada en el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo. En sus fracciones de la A a la X : Haremos un análisis general que permita tener una idea acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. Entre otros, los aspectos más relevantes son :

- a) Por Ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir-Adiestramiento y Capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para-determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella ; aconsejándose que el trabajador - manual lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o el adiestramiento deberá ser impartido -- durante la jornada de trabajo ; existiendo la posibilidad - de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. - Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y el adiestramiento será : la-actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología ; previendo riesgos de trabajo, incrementado la - productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se - imparta la capacitación y el adiestramiento, asistan con -- puntualidad, presten atención a las indicaciones y presen--ten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implanta-dos dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas-que se formen integradas por igual número de representantes

de trabajadores como de patrones. Comisión Mixta: Es una -- agrupación de dos o más personas, de composición heterogé-- nea por cuanto al interés que representan, y que actúan con-- juntamente en la consecución de un objetivo preestablecido. Una Comisión será Mixta si participan en su composición re-- presentantes del patrón y de los trabajadores.

- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluir-- se, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretenden ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previ-- sión Social, para su aprobación; todos los programas y pla-- nes de capacitación y adiestramiento.
- i) Se creó la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y - Adiestramiento (UCECA) que tenía a su cargo el Servicio Na-- cional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; ahora es-- la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social quien - se encarga de ello.
- j) Deberán ser autorizadas y registradas ante la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social, las instituciones o escue-- las que imparten capacitación o adiestramiento como perso-- nal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
- k) Unidades de Juicio que permitan acuerdos con la Secretaría-- del Trabajo y Previsión Social.
- l) Los programas y planes se harán por periodos no mayores de-- cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas-- en las que se darán la capacitación o adiestramiento, nom-- bre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Pre-- visión Social, además de la entidad instructora.
- m) Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines - de ascenso.

n.) Tanto patrones como trabajadores han de tener el derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que se desprenden de la obligación de capacitar o adiestrar.

Esta misma obligación (n) se menciona nuevamente en el Artículo 180 en su Fracción IV de la Ley Federal del Trabajo. "Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley; para los patrones que tengan a su servicio menores de dieciseis años." (39)

En el Diario Oficial del 28 de abril de 1978 se presentan en la Ley Federal del Trabajo, una reforma en el Capítulo III-bis, manifestando en el Artículo 153 un reforzamiento de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, y legislando esta obligación.

En general, este Artículo sobre la capacitación y el adiestramiento trata sobre quién, cómo, dónde y por qué se va a capacitar.

Dentro de los aspectos legales relevantes, creemos necesario señalar los siguientes:

- Como sucede en otros casos, nuestra Legislación en materia de capacitación y adiestramiento es tardía. Porque a pesar de que es creada en determinada fecha entra en vigor mucho después de ser aprobada.
- No es extraño que con frecuencia al surgir una ley más, los afectados se desentiendan de ella con una sutil indiferencia. Los patrones de una empresa sólo ven a la capacitación como un gasto o pérdida de tiempo sin tomar en cuenta resultados posteriores que redundarán en-

beneficio de la misma.

Este es a grandes rasgos, el trato que ha recibido hasta-hace poco la creación de la obligación patronal de proporcio--nar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

La obligación data de 1970 cuando fue incluída en la frac--ción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del-Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho ---años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno de 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar--esta letra muerta de la ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango constitucional con --la publicación en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional, en su fracción ---XIII.

A partir de esa fecha las autoridades de la Secretaría --del Trabajo y Previsión Social se dedicaron a formular las le--yes secundarias que reglamentan el cumplimiento del decreto. --Culminada la trayectoria, en noviembre de 1978 la Secretaría --del Trabajo gira un memorándum a 318 400 trabajadores en mate--ria de capacitación.

" Al presente, todo parece indicar que la estructura orgá--nica desconcentrada que se ha creado para supervisar el cumpli--miento de las reglas no será un simple adorno, ni tan sólo un--pretexto para engordar la nómina burocrática. Por el contrario, se advierte un interés oficial por promover los niveles de ca--pacitación y adiestramiento de la fuerza de trabajo, y por en--cargarse de que por esta vez la ley no pase desapercibida". --(40)

40) SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. --2a. ed., México, 1982, ed. Limusa, cl973, pág. 40

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas que generalmente suelen hacerse tanto trabajadores como patrones en materia de capacitación hemos decidido plasmar las más importantes :

El Artículo 153 - E prescribe que " Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo ; salvo-que, atendiendo a la naturaleza de sus servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera ; así - como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en - una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en- cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. " (41)

¿ En que lugar se llevará a cabo ?

En el Artículo 153 - B se indica explícitamente que " para dar cumplimiento a la obligación ... los patrones podrán -- convenir con los trabajadores en que la capacitación o el a--- diestramiento se proporcionará a éstos dentro de la misma em-- presa o fuera de ella ". (42)

¿ Qué plazo tiene la organización para cumplir ?

Se preveen dos posibilidades :

En los casos en los que las relaciones de trabajo están - regidas por un contrato colectivo se cuenta con un plazo de 15 días posteriores a la celebración, revisión o prórroga del mis- mo. En los casos donde las relaciones de trabajo están regidas por contratos individuales y no existe sindicato que ostente - titularidad alguna, las organizaciones deberán someter a la -- aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, -- dentro de los primeros 60 días de los años impares, los planes

41) CAVAZOS FLORES, Baltazar. Op. Cit. pág. 208

42) Ibid. pág. 208

y programas de capacitación o adiestramiento que de común ---- acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar.

¿ Cuándo debe impartirse la capacitación ?

Una vez que la entrega de planes y programas se ha ajustado a los plazos indicados, es claro que lo importante es el hecho de que el plan integral incluya el cumplimiento de la obligación en todos los puestos y niveles existentes de la organización y se refiere a períodos no mayores de 4 años .

Esto es, el plan debe ir acompañado de un cronograma que indique el período en que cada puesto o nivel va a ser capacitado, dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las organizaciones. Aunque la ley no señala un plazo mínimo, lo más recomendable es un período intermedio de dos -- años.

Ahora bien, no necesariamente han de ser capacitados todos a la vez ya que ésto sería inconcebible. El proceso de elaboración de planes y programas deberá incluir el método utilizado para establecer el orden de prioridades en que habrá de capacitarse tanto por niveles como por puestos específicos, teniendo en mente que resulta conveniente dar preferencia a los trabajadores más antiguos.

Es indudable que el servicio y función de la capacitación en México se encuentra en una etapa floreciente. Los cursos -- que se ofrecen al público en general son numerosos, así como -- los que se imparten en las más grandes organizaciones del país. De hecho, muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos y estar capacitando de alguna manera hace años, -- ya cumplen con la ley.

Sin embargo, es importante recordar que la lista de obligaciones patronales en este renglón abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar. Por lo tanto, hay que enfati-

zar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario -- seguir y bien interpretar la totalidad de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Las organizaciones en México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. El Artículo 153-B indica las siguientes:

- Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.
- Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.
- Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.
- Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.
- Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.
- Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este caso queda a cargo de -- los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Cualquiera que sea la opción escogida, se deberá seguir -- el proceso reglamentado por la ley.

No ha faltado controversia en torno a esta reglamentación del derecho a la capacitación, particularmente de parte -- de quienes creen que representa solamente cargas económicas para la organización. No ha faltado la inquietud empresarial que ve en estas reglas una imposición que trasciende las posibilidades reales de la organización. También el hecho de que ve implicaciones de disminución de productividad al restar del tiempo de la jornada de trabajo el que el trabajador habrá de dedicar a su capacitación, con menoscabo de la producción y su consecuente utilidad, sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, en respuesta a las críticas se puede afirmar -- que la capacitación correctamente implementada puede ser la --

piedra de toque, el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a las necesidades específicas del puesto. Es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitando una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

En relación a los beneficios que la empresa puede derivar de la capacitación bien entendida es que ésta incrementará la productividad y consecuentemente reducirá los costos. En este renglón, un mecanismo propuesto por los creadores de esta legislación para asegurar las bondades de la capacitación es el simple pero importante requisito de otorgar ascensos y llenar vacantes con quienes hayan demostrado ser aptos y tengan mayor antigüedad, obviamente un mandato que habrá de tener significativas repercusiones sobre la productividad.

La Ley en su Artículo 153-F señala los objetivos de la capacitación de entre los cuales ninguno se refiere directa o indirectamente al desarrollo o capacitación humana. En otros términos, se puede concluir que la Ley entienda la función de capacitación y adiestramiento únicamente referida al beneficio de la productividad en las organizaciones, olvidándose del hombre en tanto persona y sólo considerándolo como máquina productiva, es decir, como uno más de los factores de la producción.

La fracción V del artículo citado deja la puerta abierta por la que pueden caber diversas interpretaciones ¿qué quiere decir?... en general mejorar las aptitudes del trabajador. - Con respecto a ésto Alfonso Siliceo menciona "Hubiese sido mejor a mi juicio que se hablara también de las actitudes del trabajador entiendo por éstas el fenómeno humano-laboral rela-

tivo a la moral, motivación, compromiso, sentido de logro, integración a la empresa, etc. como aspectos fundamentales en la tarea productiva, los cuales a través de la capacitación pueden generarse, mantenerse y enriquecerse." (43)

A continuación presentamos los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento dentro de las organizaciones mexicanas.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo hay algunos artículos que conjuntamente con otros aspectos tales como Higiene y Seguridad, la Federalización de actividades y ramas etc, tratan a la capacitación y el adiestramiento, tales artículos son:

Artículo 30. ... "Asimismo, es del interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores". (44)

Artículo 25 ... VIII.- "La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, - conforme a lo dispuesto en esta Ley; y ". (45)

Artículo 132 ... XV.- "Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este título". (46)

Artículo 412 ... V.- "Las reglas conforme a las cuales se formulará los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de la industria de - que se trate; y " (47)

43) SILICEO, Alfonso. Op. Cit. pág. 43

44) CAVAZOS FLORES, Baltazar. Op. Cit. pág. 83

45) Ibid. pág. 124

46) Ibid. pág. 192

47) Ibid. pág. 292

Artículo 529... II.- "Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de la Capacitación y Adiestramiento ... V.- Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento." (48)

Artículo 537.- ... III.- "Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores" ... (49)

Artículo 539.- "De conformidad con lo que dispone el Artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, corresponden las siguientes actividades; ... III.- En materia de capacitación o adiestramiento de los trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento en aquéllas actividades o ramas industriales en que lo juzgue conveniente;...

c) Estudiar, y en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad la expedición de 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;

d) Autorizar y registrar, en los términos del Artículo 153-C, a las instituciones y escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su co

48) Ibid. pág. 392

49) Ibid. pág. 394

rrrecto desempeño; y, en su caso revocar la autorización y cancelar el registro conseguido;

e) Aprobar, modificar o rechazar, según sea el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los -- patrones presenten;

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar o adiestrar a los trabajadores.

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis -- del Título IV;

h) Establecer coordinación con la S.E.P. para implantar -- planes y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso para la expedición de certificados con-- forme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;" (50)

Los conceptos, disposiciones y reglamentaciones que en -- forma más directa tienen referencia con la Capacitación y el -- Adiestramiento, se encuentran plasmados en el Capítulo III Bis Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo.

Capítulo III Bis.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A "Todo trabajador tiene el derecho a que -- su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productivi-- dad, conforme a los planes y programas formulados, de común -- acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y --

aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social."--
(51)

Se denota que el trabajador tiene derecho a que su pa----
trón le proporcione capacitación y adiestramiento en su tra--
bajo que le permita superarse, conforme a una comisión tripar-
tita entre el Estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153-B "Para dar cumplimiento a la obligación que
conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones po-
drán convenir con los trabajadores en que la capacitación o --
adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empre-
sa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructo-
res especialmente contratados, instituciones, escuelas u orga-
nismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas
generales que se establezcan y que se registren en la Secreta-
ría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, -
quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas"
(52)

Resalta que la capacitación se puede impartir dentro o --
fuera de la empresa, por instructores contratados o personal -
mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan.

Artículo 153-C "Las instituciones o escuelas que deseen -
impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal -
docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secre-
taría del Trabajo y Previsión Social." (53)

Las escuelas de enseñanza podrán impartir capacitación --

51) Ibid. pág. 208

52) Ibid. pág. 208

53) Ibid. pag. 208

así sean públicas o privadas con su respectiva aprobación.

Artículo 153-D "Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada." (54)

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Artículo 153-E "La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo." (55)

Artículo 153-F "La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador." (56)

54) Ibid. pág. 208

55) Ibid. pág. 208

56) Ibid. pág. 209

Se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimientos y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-G "Durante el tiempo que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que estipule respecto a ella en los contratos colectivos." (57)

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación.

Artículo 153-H "Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a :

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos." (58)

En este Artículo se marcan las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose; se destaca la puntualidad, la atención, y sobre todo la evaluación de sus co

57) Ibid. pág. 209

58) Ibid. pág. 209

nocimientos adquiridos durante la capacitación, la cual puede ser una manera efectiva para tomar decisiones.

Artículo 153-I "En cada empresa se constituirá una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilará la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa." (59)

Se refiere a garantizar que la capacitación y el adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sea el adecuado y satisfaga verdaderamente las necesidades del empleado; para esto se especifica que deberán establecerse Comisiones Mixtas de Capacitación de igual número de representantes de trabajadores y patrones en las que se revisarán que se lleven a cabo dichos intereses.

Artículo 153-J "Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportunamente y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores." (60)

Señala que las autoridades deberán vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitar y adiestrar a los trabajadores. -- Esto es muy importante, ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en

59) Ibid. pág. 209

60) Ibid. pág. 209

que satisfaga las necesidades de los trabajadores y no que se de el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153-K "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, - los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y - programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacita---ción y adiestramiento en la productividad dentro - de las ramas industriales o actividades específi---cas de que se trate; y
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los

requisitos legales exigidos para tal efecto." (61)

En el artículo anterior se trata la forma en que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, así como que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer; para esto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación, qué características debe reunir un programa y proponer sistemas de capacitación. También este organismo impondrá multas a aquellos patrones que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, lo que significa una obligación para el patrón y una garantía al trabajador de que se le dará una capacitación que los haga superarse y tener más conocimientos de su desempeño.

Artículo 153-L "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y -- Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento". (62)

Artículo 153-M "En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando

61) Ibid. pag. 210

62) Ibid. pag. 210

en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión." (63)

En las disposiciones anteriores se señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los artículos referentes a la capacitación de los trabajadores. Dicha acción se deberá realizar en la próxima revisión de contrato.

Artículo 153-N "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral." (64)

El artículo anterior debe cumplirse para evitar las sanciones a que se refiere el artículo 994 fracción IV de la Ley y que puede llegar a ser hasta de 315 veces el salario mínimo general.

Artículo 153-O "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberá someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento." (65)

63) Ibid. pág. 210

64) Ibid. pág. 210

65) Ibid. pág. 211

Artículo 153-P "El registro de que trata el Artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan -- los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a -- los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastante fundamentados sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenda impartir dicha capacitación o adiestramiento, y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que -- propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del -- Artículo 30. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este Artículo -- podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga." (66)

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya -- que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tengan debidamente su registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, aseguran la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153-Q "Los planes y programas de que tratan los-

artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través -- del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro de la -- Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las -- entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas." (67)

Artículo 153-R "Dentro de los sesenta días hábiles que -- sigan a la presentación de tales planes y programas ante la -- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime -- pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral -- dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados

bados." (68)

Define el plazo en el que la Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social dará respuesta a los planes y programas presentados.

Artículo 153-S "Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata." - (69)

Establece las sanciones que se pueden aplicar a quien no cumpla con la presente Ley.

Artículo 153-T "Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas -- que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el patrón de trabaja-

68) Ibid. pag. 211

69) Ibid. pag. 211

dores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del Artículo 539." (70)

Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas a un programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Artículo 153-U "Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales." (71)

Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un examen que justifique que -- verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado, que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría.

Artículo 153-V "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación." (72)

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría -- del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, --

70) Ibid. pág. 212

71) Ibid. Pág. 212

72) Ibid. Pág. 212

listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya -- proporcionado la capacitación o adiestramiento.

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto." (73)

Se refiere a la importancia de la Constancia de Habilidades Laborales y su repercusión en relación a los ascensos de la empresa.

Artículo 153-W "Los certificados, diplomas, títulos o -- grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de -- estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con -- carácter terminal, serán inscritos en los registros de que -- trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de -- Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él." (74)

El anterior artículo habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan las instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el Catálogo Nacional de Ocupaciones.

Artículo 153-X "Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje -

73) Ibid. pag. 212

74) Ibid. pag. 212

las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo." (75)

Se permite a los trabajadores y patrones ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que se hagan por la capacitación y el adiestramiento. Esto es muy importante ya que implica libertad de actuar a los patrones y trabajadores, de discutir y tener -- conversación sobre lo tratado en este capítulo.

Lo descrito anteriormente, contiene todos los ordenamientos legales que en materia de capacitación y adiestramiento han aparecido hasta el momento, en las diversas publicaciones oficiales de que se dispone.

Desde el primer año de su gobierno, José López Portillo, propuso al Congreso de la Unión que la Capacitación y el -- Adiestramiento fuera un derecho de los trabajadores y ahora es una realidad como fracción XIII del apartado A del artículo 123 Constitucional.

Se expresa que en todo centro de trabajo deben implantarse Programas de Capacitación y Adiestramiento conforme a la Ley Federal del Trabajo, por medio de sus Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. Con objeto de supervisar y coordinar todo lo referente a la capacitación y adiestramiento se creó un organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social : La UCECA, actualmente -- ya no funciona y en su lugar es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social quien desempeña las funciones de supervisión y coordinación de la capacitación en todo el país.

Individualmente considerada, la capacitación sirve para elevar el nivel mental, manual y económico del trabajador y - visto en forma colectiva, eleva la productividad del país.

Todo lo anterior se complementa con la creación de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento que sirven para que cada rama industrial o actividad económica uniforme -- sus programas de capacitación y adiestramiento.

En conclusión, siendo la Capacitación y Adiestramiento - un derecho de los trabajadores y una obligación de los patrones, se deben unir esfuerzos para mejorar el nivel de vida de la clase trabajadora y elevar la productividad del país.

5. EL SISTEMA BANCARIO EN MEXICO.

5.1 Antecedentes.

En México las etapas de la vida económica y de la vida social del país están bien determinadas y siempre recorren caminos paralelos, pues si bien la historia describe más ampliamente el marco social de los pueblos, debemos dejar esclarecido que es la realidad económica la que propicia el avance social. Así, de la historia de México hemos tomado las cuatro grandes etapas que más impacto han tenido en el crédito y la banca del país como son: La Colonial, El México Independiente, El Porfiriato y la Etapa Revolucionaria. Cada una de ellas han marcado diferentes derroteros en la vida del país, cuyas características y matices han dejado profunda huella en nuestra economía.

En México, la actividad crediticia se remonta hasta la época precolonial. Nuestros pueblos antiguos efectuaban operaciones de préstamo, pero sobre todo, utilizaron símbolos de intercambio como fueron el cacao, los canutillos de oro y las plumas.

En realidad, una de las actividades que aumentó las operaciones crediticias en gran escala, anteriores a la etapa colonial en México, fue la empresa misma de la conquista de nuestro país en el siglo XVI, por los españoles; pues si bien, estas empresas dependían de la corona, su iniciativa y financiación eran de particulares.

1. Época Colonial.

Los primeros intentos de financiamiento en la Nueva España comenzaron desde la conquista. Financiamiento que tropezó-

con la falta de instituciones de crédito en España, que era -- otorgado, por los banqueros de esta época, comerciantes acau-- dalados que con el fin de obtener ciertas prerrogativas en el comercio, financiaban esta empresa, dando más que nada mercan cías y municiones para tales fines.

En esta forma llegada la dominación española al nuevo -- continente, se encuentra en él, una agricultura con una técni ca antigua pero desarrollada, un comercio bastante desarrolla-- do que fluía hacia la gran Tenochtitlán y una industria casi-- nula. Se usaba como dinero el cacao, ciertas telas, oro en -- grano, y algunas figuras de metal que ya se parecían mucho a-- las monedas; sin embargo, es obvio decir, que no existían ins tituciones crediticias, pues ni en la misma Europa estaban -- muy extendidas y mucho menos en España. Tal es a grandes ras-- gos el panorama que encontraron los españoles al pisar tie--- rras aztecas.

Se puede pensar acertadamente, que el destino de la Nue-- va España dependía en forma íntegra de la metrópoli y por lo-- tanto, la actividad metropolitana se reflejaba completamente-- en la vida colonial. Es sabido también que las instituciones-- de crédito eran escasas en esa época, sin embargo, ya desde -- 1171 existía el primer banco de depósito en el mundo que fue-- el Banco de Venecia. Los italianos por su posición estratégi-- ca en el Mediterráneo fueron los primeros que hicieron flore-- cer las instituciones de crédito. Más tarde y en menor escala en España, se empezaron a establecer bancos como fue el de -- Tula de Cambi en Barcelona, en 1401; y a imitación suya se -- fueron estableciendo otros bancos en ciudades como Aragón y -- Valencia.

En la época colonial no existieron grandes instituciones de crédito, ni casas de cambios, ni banqueros; el crédito só-- lo consistió en préstamos y pago a plazos. Sin embargo, la Ca

sa de Moneda de la Nueva España era en su tiempo la primera - del mundo, por el volumen que acuñaba.

A pesar de todo en la colonia hubo crédito, que no era - muy abundante y mucho menos productivo por falta de institu-- ciones especializadas.

La iglesia, las tiendas de raya y las cajas de las comu-- nidades indígenas jugaron también, un papel importante en el - crédito agrícola por medio de las habilitaciones y los avíos; algunas de estas instituciones fueron más perjudiciales que - benéficas en el desarrollo de sus actividades; en tal caso -- están las tiendas de raya que se prolongaron hasta la etapa - porfirista.

La iglesia se dedicó principalmente al crédito hipoteca-- rio, de ahí se desprende la gran cantidad de inmuebles que -- llegó a tener; pues en la mayoría de los casos, los acredita-- dos no podían pagar los préstamos obtenidos, debido en gran - parte a que no eran destinados a la inversión sino al consumo.

"Durante los últimos veinticinco años de la colonia, en - el año de 1782, se había fundado en México, el Banco Nacional de San Carlos, como una de las ramificaciones del Banco del - mismo nombre creado por Carlos III. en España. Es poco lo di-- cho por los historiadores sobre este banco, a parte de que -- fracasó tan pronto se hubo iniciado." (75)

El Banco de Avío de Minas fundado en 1784, fue otro in-- tento de establecer bancos en la colonia. Sus fondos, eran -- destinados para mantener el Real Tribunal y el Colegio de Mi-- nería y lo que sobrara al igual que los sucesivos aumentos y - productos que obtuviesen, eran destinados para los avíos y --

76) MORTERA MIRAVETE, Antonio. El sistema bancario mexicano.-

Tesis de licenciatura en Economía. México, UNAM, 1965, -

pág. 28

gastos de trabajo en las minas.

El Monte de Piedad de Animas, actual Nacional Monte de Piedad, es la institución más caracterizada del crédito prendario en la época colonial, desde luego hubo varias especies de montepíos particulares, al igual que prestamistas sobre prendas; pero el Montepío de Animas fue el más importante por las facilidades que daba. Tomaron como modelo el Monte de Piedad de Madrid, y así, el 25 de febrero de 1775 fue inaugurado el Monte de Piedad de Animas, que tuvo como fundador a Don Pedro Romero de Terreros, primer conde de Regla.

Entre las principales funciones del Montepío estaban: -- los prestamos con garantía de prenda, la custodia de depósitos confidenciales, la admisión de secuestros o depósitos judiciales y las mandadas por otras autoridades. También realizaba la venta pública en subasta de las prendas no desempeñadas o refrendadas. Después de una evolución de más de siglo y medio, el ahora Nacional Monte de Piedad, tiene en gran parte el mismo mecanismo en los préstamos, aunque le han otorgado otras funciones más.

Para terminar la época colonial, hablaremos someramente sobre los empréstitos públicos en esa etapa, de los cuales podemos decir, que el virrey como representante de la corona de España, tenía entre sus principales funciones allegarse recursos para mandar a la metrópoli, para la inversión pública y el mantenimiento de la administración, ésto se realizaba por medio de las alcabalas, Real Quinto, etc., que en otras palabras eran impuestos por distintos conceptos.

No obstante, y a pesar de la gran cantidad de los cargos impositivos, el virrey se veía en la necesidad de hacer empréstitos públicos a diferentes instituciones, en vista de lo intocable de las cantidades reservadas a la corona. Las instituciones más solicitadas para solventar el crédito gubernamen

tal, fueron los consulados de comercio, el tribunal de minería, la casa de moneda, las cajas de las comunidades indígenas y algunas corporaciones religiosas, que a través de los montos crediticios tuvieron una influencia muy grande en la vida colonial.

2. México Independiente.

Las constantes rebeliones, cuartelazos, etc. de los primeros años de vida independiente, provocaron que nuestros gobiernos cuya estabilidad no era muy prolongada, se enfrentaran a una situación destructiva; no había confianza en los gobiernos, ni en los particulares y desde el ámbito internacional tampoco había confianza en México.

Con este clima social tan adverso para las instituciones de crédito, no podía florecer ningún banco. Los gobiernos sucedían continuamente y para mantenerse, sólo iban acrecentando la deuda pública tanto interior como exterior, que fue la única manifestación más notoria del crédito en esta época.

Iturbide se hace emperador y emite el papel moneda, pero la falta de confianza en el gobierno hace que la moneda fiduciaria no vuelva a aparecer en el panorama mexicano, sino hasta muchas décadas después. Los impuestos eran difíciles de recabar y seguían siendo las instituciones más caracterizadas sobre las que el gobierno contrataba empréstitos.

La escasez de capital en esta época dificultaba los empréstitos. Estos tenían que contratarse internacionalmente y para conservar cierto prestigio, los nuevos gobiernos se iban haciendo cargo de las deudas contraídas por sus antecesores; así, Inglaterra, Francia y aún la misma España por medio de sus instituciones crediticias, iban dotando a los gobiernos mexicanos de dinero, el cual era empleado en su gran mayoría para gastos de guerra, pues la estabilidad de los gobiernos -

era efímera.

El panorama descrito fue el dique más infranqueable para las instituciones de crédito en nuestro país; sin embargo, ya avanzada la época independiente, comenzaron a hacerse los primeros intentos de ayuda a la agricultura, ganadería, minería e industria.

Es así, como el 16 de octubre de 1830, se crea el Banco de Avío para el fomento de la industria nacional. Su capital inicial fue de un millón de pesos que se iría incrementando con la quinta parte de los derechos que causara la importación de las telas de algodón. Su función consistió en ir fomentando e incrementando en el país las industrias textiles y la obtención de las materias primas. Este banco, planeado por Don Lucas Alamán, Ministro de Relaciones Exteriores del Presidente Bustamante, aunque no dió todo el resultado planeado, sí aportó en pequeña escala sus beneficios al país, como fueron la creación de varias industrias textiles en Puebla, Tlaxcala, México, etc. Más tarde, el 23 de septiembre de 1842 por decreto de Santaana fue extinguido el Banco de Avío en vista de no estar en condiciones de seguir operando por falta de recursos.

Otro de los bancos de esa época fue el Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, que tuvo poca importancia pues su duración no llegó a cinco años. Fue creado, el 17 de enero de 1837, obedeciendo a la necesidad de concentrar a la moneda de cobre, que en esa época era demasiada y en mayor parte falsificada; resolviendo así los problemas monetarios existentes; se prohibió también la acuñación de moneda que no fuera de oro y plata. Este banco dejó de funcionar el 6 de diciembre de 1841.

A pesar de todo, el comercio necesitaba de ciertos servicios para realizarse. Por eso en los puertos y en la capital,

hubo casas que sin ser bancos, llenaron las funciones más elementales de éstos y así, se dedicaron a cambiar monedas, aceptar depósitos, abrir cuentas corrientes, etc., a tal grado -- que varias de ellas llegaron a poner en circulación una especie de billetes bancarios.

Tales fueron los hechos más sobresalientes en materia de bancos de la primera etapa de vida independiente. Con la creación del Banco de Londres y México en 1864, se da principio -- al nuevo periodo en la vida bancaria de México, como lo es el establecimiento de la banca privada para atender las más apremiantes necesidades del comercio y otras actividades de la vida económica, social y política del país.

3. El Porfiriato.

Aunque históricamente el Porfiriato se localiza de 1884-- hasta 1910, para los fines de nuestro estudio, vamos a determinarlo veinte años antes, fecha en que empieza a organizarse más acertadamente el Sistema Bancario Mexicano.

La creación del Banco de Londres y México el 22 de junio de 1864, da las bases para el fomento de la actividad crediticia organizada en México. La época era todavía de luchas internas, pero a pesar de ello, el banco pudo ir tomando incremento y estabilidad al ser respetado por ambos bandos (liberales y conservadores), y más tarde al triunfo de los libera--- les, se le otorgaron concesiones gubernamentales.

El Banco de Londres y México, tuvo el mérito de introducir al país la circulación del billete de banco, difundir las actividades crediticias a través de instituciones especializadas, y dar ejemplo a los capitalistas de lo que era el comercio de la banca.

En 1880 el país hizo una necesidad de las actividades -- crediticias, de sus instituciones y del mercado de dinero, --

al despertar en actividades tales como la industria, la minería y la construcción de ferrocarriles. El Gobierno del Distrito Federal propuso al Montepío que emitiera dinero a cambio de los depósitos que recibía; poco más tarde el 5 de julio de 1881, se da al Monte de Piedad el carácter de banco de emisión para atender en algo la falta de circulante. En esta forma hubo un nuevo banco.

Durante esta etapa existieron en México cuatro bancos:-- dos en la capital, el Banco de Londres y México y el Monte de Piedad, y dos en el estado de Chihuahua; pero la actividad económica estaba en expansión y por tal motivo se hicieron -- gestiones en Francia para el establecimiento de una institución de crédito, que fue el Banco Nacional Mexicano.

El Banco Nacional Mexicano nació del contrato celebrado por el Gobierno Federal y el representante del Banco Franco -- egipcio el 23 de agosto de 1881. El gobierno mexicano le hizo buenas concesiones como la de no recibir billetes de ningún -- otro banco, a excepción de los del Monte de Piedad; establecer sucursales en las principales plazas comerciales y servir como una especie de cajero del gobierno. Esta concesión fue -- refrenada tres años después al surgir el Banco Nacional de México.

El Banco Nacional Mexicano adquirió cierto carácter exclusivo dejando fuera varios capitales, éstos se juntaron para hacer una institución más de crédito que con el nombre de Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario comenzó a operar el -- 21 de marzo de 1882. Institución que tuvo una marcha ascendente hasta 1884 en que se fusionó con el Banco Nacional Mexicano. En la misma forma en 1882 se dió autorización para la fundación del Banco Internacional e Hipotecario. Y en 1883 se -- otorgó concesión para fundar el banco de empleados, pero ambos tuvieron una vida muy corta.

En vista de la crisis que respecto a la moneda se presentó en 1884, los dos bancos más poderosos del país: el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario, decidieron unirse para hacer frente a la crisis; surgiendo así el Banco Nacional de México.

El Banco Nacional de México, comenzó a operar el 15 de mayo de 1884, teniendo las concesiones y prerrogativas de sus dos antecesores. Siguió siendo el cajero del gobierno y hasta los billetes del montepío se les dió un plazo de tres años para dejar de circular; lo cual no significaba que los demás bancos no pudieran emitir monedas, sólo que debido al privilegio otorgado al Banco Nacional, a los demás se les impusieron muchas restricciones.

A escasamente un mes de la creación del Banco Nacional de México, fue publicado el Código de Comercio, el 20 de junio de 1884. Esta ley en su parte relativa a las instituciones de crédito, estipulaba que para el establecimiento de bancos en el país se necesitaría en lo sucesivo una autorización del Gobierno Federal. La emisión de los bancos no podía ser mayor al capital exhibido y tendría que entregar una tercera parte de su capital en la Tesorería de la federación como depósito, y otra tercera parte se garantizaría con efectivo en las cajas de la institución. Asimismo ninguna institución o particular establecido en el extranjero, podría tener sucursal o agencia en el país para operaciones bancarias. Como se podrá observar, la Ley de Comercio ponía muchas restricciones al sistema bancario, y además, con las concesiones otorgadas al Banco Nacional se hizo que la situación fuera muy penosa para los demás bancos. El Banco de Londres estuvo a punto de ser clausurado por ser sucursal extranjera, pero éste alegó que la ley no podía ser retroactiva. El incidente dió margen al debate de libertad bancaria, pues el Banco Nacional tenía-

en realidad el monopolio de emisión. A fin de cuentas ambos -- bancos tuvieron que transigir, motivando que el Banco de Londres y México regularizara su situación. Esto propició la redacción de un nuevo código de comercio.

El 15 de septiembre de 1889, salió a la luz el nuevo Código de Comercio que derogaba el de 1884. En general, este Código se inclinaba por la libertad bancaria, y a su sombra, se fueron creando muchos bancos en las principales ciudades de la República ; pero debido en gran parte a las prerrogativas inherentes a cada concesión bancaria, se hizo una anarquía -- crediticia que sólo pudo corregirse hasta la Ley Bancaria de 1897.

Esta Ley General de Instituciones de Crédito de 1897, resolvió de una manera superficial el problema bancario mexicano. Se concretó a enmarcar las actividades crediticias en --- tres clases de bancos : los de emisión, los hipotecarios y -- los refaccionarios ; dando lineamientos generales de cada uno de ellos ; sin embargo, dejaba la puerta abierta ya que textualmente decía " los demás establecimientos en que se practiquen las actividades crediticias, seguirán sujetos a las leyes generales o a las concesiones que otorgue el poder público mientras no se expidan las leyes generales que deban regirlas ". (77) Su importancia radicó en ser la primera construcción jurídica para regular las actividades bancarias.

A lo largo del régimen porfirista, la generalidad de los bancos operaban como bancos comerciales, cuando lo que necesitaba el país eran bancos refaccionarios, esto trajo como consecuencia la decadencia bancaria que se acentuó en 1908. En este año se promulgó un decreto para atenuar el problema, pe-

77) Ibid. pág. 34

ro no tuvo efecto porque los bancos seguían sosteniéndose a base de emisión de billetes, haciendo la inflación cada vez más notable.

Así se presentaba el panorama general de los bancos mexicanos cuando estalló la Revolución de 1910.

4. Etapa Revolucionaria.

Varios fueron los gobiernos y los jefes de insurrección que acuñaron moneda y emitieron papel moneda para hacer frente a sus necesidades económicas en la lucha, esto vino a acentuar la crítica situación bancaria que había dejado el régimen porfirista.

La situación exterior unida a la interior, hicieron que en 1913 el desastre bancario no se hiciera esperar. Los bancos operaban con pérdida y sin reservas para hacer frente a sus emisiones ; el gobierno de Huerta había hecho préstamos al sistema bancario a base de un aumento de circulante.

Muchas instituciones tuvieron que cerrar las sucursales, agencias y aún su casa matriz, para volver a operar en tiempos mejores. La situación de los dos grandes bancos, el Nacional y el de Londres era precaria.

En 1915 Carranza decretó que los bancos deberían ajustarse a la ley, dándoles un plazo para ello.

Se creó una Comisión Reguladora e Inspectoría de instituciones de crédito para ver si los bancos cumplían con el 50 % que deberían tener de metálico en caja del total de su circulante. El dictamen fue : de los 24 bancos emisores que existían en 1915 en todo el país, nueve estaban ajustados a la ley bancaria vigente, los otros quince fueron declarados en caducidad : cinco en rebeldía y los diez restantes no apegados a la ley.

En 1916 se incautaron los bancos declarados en caducidad

para irlos liquidando. La incautación duró cinco años y en -- 1921 el presidente Obregón decretó la devolución de los ban-- cos a sus legítimos representantes, así como la liquidación -- total de los más caducos. Además, se comenzaron los trabajos -- para formar el banco único de emisión.

De 1917 a 1921, los trabajos encaminados al banco único -- de emisión fueron de carácter puramente legislativo.

En 1920, se hace un proyecto de ley para la creación del banco. En 1923, el presidente De la Huerta se dedicó a obte-- ner los fondos para el susodicho banco, y por fin el 28 de -- agosto de 1925 se promulgaba la Ley Constitutiva del Banco -- Unico de Emisión, que con el nombre de Banco de México, S.A., fue inaugurado el 10. de septiembre del mismo año por el pre-- sidente Plutarco Elías Calles.

Como hemos visto, México cuenta con una tradición banca-- ria que se remonta a la época colonial, en la que se hicieron intentos de crear los primeros bancos, que si bien, no eran -- propiamente instituciones crediticias, si efectuaban algunas -- actividades de préstamos, pago a plazos, operaciones comercia -- les, etc.

Por lo que se refiere a la etapa del México Independien-- te podemos observar que las instituciones de crédito fueron -- casi nulas, las que había de la época colonial a excepción -- del Monte de Piedad, fueron extinguidas y las que se crearon -- durante este período fueron raquíticas. La iglesia considera -- da como la principal prestamista, suspendió por completo los -- préstamos debido a las luchas entre liberales y conservado -- res, hasta llegar finalmente a la nacionalización de los bie -- nes del clero.

Sin embargo, no se puede hablar de un desarrollo finan -- ciero independiente del país sino prácticamente a partir de --

1940. La preponderancia de bancos extranjeros y la devastación dejada por la lucha armada en tiempos de la Revolución - de 1910, hicieron que una vez terminada ésta, el país contara con un sector financiero sumamente precario. Dentro de los -- primeros intentos de rehabilitación en este campo se encuen-- tra la creación del Banco de México en 1925, y de Nacional Fi-- nanciera en 1934, los cuales tardaron algunos años en asumir-- el papel que les fue asignado. No obstante, esta fase de ges-- tación sirvió para sentar las bases de la estructura financie-- ra que regiría el futuro del país.

5.2 Marco Legal.

Las disposiciones jurídicas en materia de moneda y banca en México están contenidas en distintas leyes que han veni-- do evolucionando constantemente en el transcurso del tiempo.

Refiriéndonos al conjunto de leyes que rigen al Sistema-- Bancario Mexicano, enumeramos las siguientes:

1. La Ley Monetaria y la Ley Orgánica del Banco de Méxi-- co son las que contienen las distintas disposiciones-- en materia de regulación monetaria.
2. La Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y-- Crédito tiene por objeto reglamentar el servicio pú-- blico de Banca y Crédito que en términos del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos-- Mexicanos debe prestar el Estado, así como las carac-- terísticas de las instituciones a través de las cua-- les deberá hacerlo, su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo nacional y las garantías que-- protejan los intereses del público.

Existen otras leyes que en forma indirecta, regulan ----

otros aspectos más específicos, como son:

1. La Ley General de Instituciones de Seguros.
2. La Ley de Títulos y Operaciones de Crédito.
3. La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La presente Ley establece las bases de organización -- de la administración pública, federal, centralizada y paraestatal.

En su Artículo 31 Fracción VII establece que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le corresponde -- "Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a la -- Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito." (78)

4. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público. Establece lo siguiente: "El presupuesto, la contabilidad y el gasto público federal se norman y regulan -- por las disposiciones de esta Ley, la que será aplicada por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto." (79)

Y en el Artículo 40. Fracción II fija: "Las entidades deberán: Establecer los procedimientos administrativos que les permitan contar oportunamente con los recursos humanos, materiales y financieros en el lugar en que se desarrollarán los programas a su cargo, de conformidad con los calendarios financieros y de me--

78) LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. México, 1984, ed. Porrúa, pág. 212

79) Ibidem. pág. 229

tas que al efecto autorice la Secretaría." (80)

Artículo 51 "El ejercicio del gasto público por concepto de servicios personales comprenderá:

- I. El establecimiento de compromisos a través de la expedición y autorización de Constancias de Nombramiento y Asignación de Remuneraciones, Listas de Raya, Contrato de Honorarios, Contratos Colectivos o Individuales y los documentos que tengan ese carácter, ..." (81)

Artículo 52. Para que las entidades lleven a cabo la contratación o nombramiento del personal a que se refiere el artículo anterior, deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- "I. Ajustarse al número de plazas o empleos consignados en sus presupuestos aprobados;
- II. Apegarse a las necesidades de personal que requiera el desarrollo de sus programas; ..." (82)

5. Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
6. La Ley de Sociedades de Inversión.
7. La Ley del Mercado de Valores.
8. El Código de Comercio.
9. La Ley de Sociedades Mercantiles.

En los últimos años ha habido interesantes modificaciones con respecto a la Legislación Bancaria, entre ellas destacan:

Las puestas en práctica en diciembre de 1974 con el fin de crear la Banca Múltiple. El objeto de esta iniciativa fue de-

80) Ibid. pág. 229

81) Ibid. pág. 245

82) Ibid. pág. 246

que las instituciones de crédito pudieran ofrecer a su clientela servicios financieros integrados, se evolucionó de la -- Banca Especializada (los cinco ramos de Banca: Depósito, Ahorro, Financiera, Hipotecaria y Fiduciaria), a Banca Múltiple. Ver Cuadro No. 4

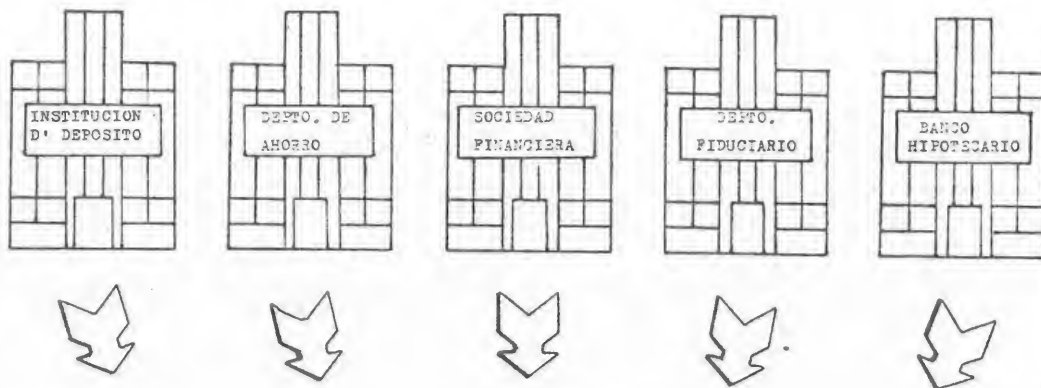
El propósito de la creación de la Banca Múltiple, está -- basado en:

- "1. Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional.
2. Dotar a las instituciones de la estructura y opera--ciones conducentes en mejor cumplimiento de su fun--ción de intermediación financiera.
3. Que las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.
4. Lograr la mejor contribución de la Banca al financia--miento del desarrollo económico y social del país.
5. Deseo de las autoridades de procurar un desarrollo --equilibrado del Sistema Crediticio.
6. Contar con instrumentos diversificados de captación--canalización de recursos por la mayor flexibilidad --que ello implica para adaptarse a las condiciones y--a las demandas de crédito de la economía." (83)

Con posterioridad, dentro de los esfuerzos del gobierno--mexicano por mejorar la agricultura, el 7 de junio de 1975 -- fue creado el Banco Nacional de Crédito Rural, en este contex--to, el 27 de diciembre de 1975 fue promulgada la Ley de Crédi--to Rural.

ESQUEMA DE CONVERSION DE LA BANCA ESPECIALIZADA

A: BANCA MULTIPLE.



BANCO MULTIPLE

DEPARTAMENTOS

DEPOSITO

Depósito a la Vista, Cuenta de Cheques.

AHORRO

Depósitos Retirables parcialmente a la Vista, -- Cuenta de -- Ahorros.

FINANCIERA

Depósitos a Plazo Fijo, -- mediante pagarés y certificados de depósito.

FIDUCIARIA

Acepta Bienes en Administración, Garantía o Inversión.

HIPOTECARIO

Depósitos a plazo, a través de constancias y -- certificados de depósito.

Préstamo a Corto Plazo (12 meses)

Préstamos a Clientela Particular (1 a 3 años) y Vivienda de Interés Social.

Préstamos a actividades productivas a largo plazo (1 a 10 años)

Entrega los productos a los Beneficiarios.

Préstamos para adquisición, construcción o mejoras de Bienes Inmuebles.

Cuadro No. 4

Pero las reformas más interesantes en materia de Legislación Bancaria fueron las del 10. de septiembre de 1982, en--- donde se decreta la Nacionalización de la Banca Privada; "Artículo Primero.- Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas bóvedas, sucursales, agencias o participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y - Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito -- Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la --- prestación del servicio público de banca y crédito." (84)

A partir del día 6 de septiembre de 1982, entra en vigor el decreto mediante el cual se dispone que las Instituciones de Crédito que se enumeran a continuación, operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito:

1. Actibanco Guadalajara, S.A.
2. Banca Confía, S.A.
3. Banca Cremi, S.A.
4. Banca de Provincias, S.A.
5. Banca Serfín, S.A.
6. Bancam, S.A.
7. Banco Aboumrad, S.A.
8. Banco B.C.H., S.A.
9. Banco del Atlántico, S.A.
10. Banco del Centro, S.A.

84) México. Decreto que establece la Nacionalización de la -- Banca. Diario oficial (México, D.F.: 10. de septiembre - de 1982) pág. 3

11. Banco Continental, S.A.
12. Banco de Crédito y Servicio, S.A.
13. Banco Ganadero, S.A.
14. Banco Latino, S.A.
15. Banco Longoria, S.A.
16. Banco Mercantil de Monterrey, S.A.
17. Banco Nacional de México, S.A.
18. Banco del Noroeste, S.A.
19. Banco Occidental de México, S.A.
20. Banco de Oriente, S.A.
21. Banco Popular, S.A.
22. Banco Regional del Norte, S.A.
23. Banco Sofimex, S.A.
24. Bancomer, S.A.
25. Banpaís, S.A.
26. Crédito Mexicano, S.A.
27. Multibanco Comermex, S.A.
28. Probanca Norte, S.A.
29. Unibanco, S.A.
30. Banco Azteca, S.A.
31. Banco Comercial del Norte, S.A.
32. Banco del Interior, S.A.
33. Banco Mercantil de Zacatecas, S.A.
34. Banco Panamericano, S.A.
35. Banco de Comercio, S.A.
36. Banco Provincial del Norte, S.A.
37. Banco Refaccionario de Jalisco, S.A.
38. Banco de Tuxpan, S.A.
39. Corporación Financiera, S.A.
40. Financiera de Crédito Monterrey, S.A.
41. Financiera Industrial y Agrícola, S.A.
42. Financiera de Industrias y Construcciones, S.A.

43. Financiera del Noroeste, S.A.
44. Sociedad Financiera de Industria y Descuento, S.A.
45. Banco Comercial Capitalizador, S.A.
46. Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.
47. Banco Capitalizador de Veracruz, S.A.
48. Banco General de Capitalización, S.A.
49. Banco Popular de Edificación y Ahorros, S.A.
50. Hipotecaria del Interior, S.A." (85)

El día 10. de enero de 1983, entra en vigor un nuevo decreto que regulará de hoy en adelante la actividad de todas las instituciones bancarias del país, ésta es: la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

El viernes 26 de agosto de 1983, se reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estableciéndose las facultades de los servidores públicos, la competencia de las diversas unidades administrativas de la misma y la creación de un nuevo organismo: la Subsecretaría de la Banca Nacionalizada.

Y el Diario Oficial anuncia el lunes 29 de agosto de 1983, los siguientes decretos: Decreto de Transformación de Bancos Múltiples Sociedades Anónimas en Bancos Múltiples Sociedades Nacionales de Crédito, estos son: Banco de Crédito y Servicio, S.N.C., Banco Regional del Norte, S.N.C., Banco Sofimex, S.N.C., Banco Monterrey, S.N.C., Banco de Oriente, S.N.C., Bancam, S.N.C., Banco Mercantil de Monterrey, S.N.C., Banpaís, S.N.C., Unibanco, S.N.C., Banco de Provincias, S.N.C., Banco Mexicano Somex, S.N.C., Banca Promex, S.N.C., -

85) México. Decreto mediante el cual se dispone que las instituciones de crédito operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito. Diario oficial (México: 6 de septiembre de 1982, pág. 3

Banco Internacional, S.N.C., Banco Refaccionario de Jalisco,--
S.N.C.

Decreto de Transformación y Fusión de Bancos Múltiples,--
Especializados y Mixtos en Sociedades Nacionales de Crédito.--
Son aquellos en donde se dispone la transformación y fusión --
de algunas instituciones:

Fusionante	Fusionadas	Resultado de la Fu-- sión.
Bancomer, S.N.C.	Banco de Comer <u>c</u> cio	Bancomer, S.N.C.
Banco Nacional - de México, S.N.C	Banco Provin-- cial del Norte, S.N.C.	Banco Nacional de Méxi <u>c</u> co, S.N.C.
Banca Serfín, -- S.N.C.	Banco Azteca, - S.N.C. Banco de Tuxpan, S.N.C. Financiera Crédi <u>t</u> o de Monterrey, S.N.C.	Banca Serfín, S.N.C.
Banca Cremi, --- S.N.C.	Actibanco Guada- lajara, S.N.C.	Banca Cremi, S.N.C.
Banco Comercial, del Norte, S.N.C.	Multibanco Comer <u>c</u> mex, S.N.C.	Banco Comercial del -- Norte, S.N.C.
Banco Continen-- tal Ganadero, -- S.N.C.	Banco Ganadero,-- S.N.C.	Banco Continental Gana <u>d</u> ero, S.N.C.
Banco del Atlán- tico, S.N.C.	Banco Panamerica <u>t</u> no, S.N.C.	Banco del Atlántico,-- S.N.C.
Banco del Centro, S.N.C.	Banco del Inte-- rior, S.N.C.	Banco del Centro, S.N.C

	Banco Hipoteca- rio del Inte--- rior, S.N.C.	
	Banco Mercantil de Zacatecaz, - S.N.C.	
Banco del Noroes- te, S.N.C.	Banco Occidental de México, S.N.C.	Banco del Noro--- este, S.N.C.
	Banco Provincial de Sinaloa, S.N. C.	
Banco Latino, -- S.N.C.	Corporación Fi-- nanciera, S.N.C.	Banco Latino, -- S.N.C.
	Financiera Indus- trial y Agrícola, S.N.C.	
Crédito Mexica-- no, S.N.C.	Banco Longoria, - S.N.C.	Crédito Mexica-- no, S.N.C.
	Banco Popular, -- S.N.C.	
	Probanca Norte,-- S.N.C.	
Promoción y Fo-- mento, S.N.C.	Banco Aboumrad,-- S.N.C.	Promoción y Fo-- mento, S.N.C.

A nuestro juicio pensamos que la Banca Mexicana fue "Estatizada" y no "Nacionalizada", pues, nacionalizar significa retirar mediante un decreto o una ley una concesión de manos extranjeras y ponerla en manos de nacionales; estatizar representa la acción del Estado mediante la cual suprime tal concesión y, jurídicamente la pone en manos del propio gobierno --

con fines sociales o de interés común. El siguiente Artículo reafirma nuestra posición: "Artículo Quinto.- No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad... de la banca mixta, ... ni el City Bank, N.A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden." (86)

5.3 Conformación.

Con el propósito de que sean más objetivas y comprensibles las explicaciones relativas a la forma como en nuestro país se encuentra integrado el Sistema Bancario Mexicano, se presenta un organigrama que muestra su actual estructura organizativa, mencionándose las autoridades, organismos oficiales, instituciones nacionales de crédito; entidades que sin tener funciones netamente bancarias efectúan operaciones de tipo financiero o de otra índole, razón por la cual están íntimamente vinculadas a la actividad bancaria de nuestro país. Complementa dicho organigrama la mención de los Fondos Fiduciarios, dada la importancia que tienen para el fomento de las actividades económicas a que están destinadas. Ver Cuadro No. 5

A continuación señalaremos las principales y más importantes funciones de los organismos reguladores del Sistema Bancario Mexicano.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

86) México, Decreto que establece la Nacionalización de la Banca. Diario Oficial (México, D.F.: 10. de septiembre de 1982) pág. 6

- Propone al Presidente de la República la política del Gobierno Federal en las materias financiera, fiscal, crediticia, bancaria, monetaria, de divisas y de precios y tarifas de bienes y servicios, para la formulación del Plan Nacional de Desarrollo y sus programas.
- Ejercer las facultades que las Leyes confieren a la Secretaría respecto al Banco de México como banco central; planear, coordinar y evaluar sus actividades y ejercer el derecho de veto que consignan las leyes Orgánica del citado Banco de México y de las instituciones nacionales de crédito.
- Planear, coordinar y evaluar el Sistema Bancario del país respecto de la Banca Nacional de Desarrollo y de las otras instituciones encargadas de prestar el servicio público de banca y crédito.
- Proponer al Presidente de la República los Decretos de creación, transformación y demás relativos a las sociedades nacionales de crédito y expedir los Reglamentos Orgánicos que regirán su organización y funcionamiento.

Banco de México.

Es el eje de nuestro Sistema Bancario y sus principales funciones son:

- Controlar y regular la política monetaria y crediticia del país, así como la emisión del circulante monetario.
- Funge como Banco de reserva de las instituciones de crédito.
- Emite, compra y vende valores a cargo y por cuenta del Gobierno Federal.

- Actúa como Agente Financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo.
- Presta servicios de Tesorería.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

- Es responsable de la inspección y vigilancia de las -- instituciones de crédito, compañías de seguros y organizaciones auxiliares de crédito.
- Aprueba los créditos hipotecarios que conceden las sociedades hipotecarias.
- Interviene en la formación de los reglamentos a que se refieren las leyes en materia de bancos, seguros y --- fianzas.
- Colabora con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la evaluación de las instituciones del Sistema - Bancario y de Seguros.
- Actúa como cuerpo de consulta de la Secretaría de Ha-- cienda y Crédito Público y hace los estudios que ésta le encomiende.
- Presentar a la misma Secretaría las sugerencias, mociones y ponencias relativas al régimen bancario, de seguros y de fianzas que estime adecuadas.
- Coadyuva dentro de sus funciones con la política de regulación monetaria que compete al Banco de México.
- Interviene en la emisión de billetes así como títulos- y valores emitidos por o con intervención de institu-- ciones de crédito, en los sorteos de los mismos, en -- incineración o en remates de mercancías depositadas en Almacenes Generales de Depósito.
- Forma y publica las estadísticas bancarias y de segu-- ros.

- Vigilar el cumplimiento de la Ley Federal del Trabajo del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y de más normas aplicables en la materia, por parte de las instituciones, y tramitar el procedimiento de conciliación en los conflictos de trabajo entre las mismas y su personal.
- Coordinar y supervisar los planes y programas de capacitación en las instituciones del sector.

Comisión Nacional de Valores.

- Se encarga de regular el Mercado de Valores y de vigilar la debida observación de los ordenamientos de la Ley.
- Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de los Agentes y Bolsas de Valores.
- Ser un órgano de consulta del Gobierno Federal y Organismos descentralizados, en materia de valores.
- Designar al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así como también al de la Comisión Nacional de Valores.
- Autoriza las aperturas o reubicaciones de sucursales nuevas o ya establecidas, así como Agencias Bancarias.
- Fija en forma anual el capital social mínimo para constituirse las instituciones de crédito.
- Aplica las sanciones correspondientes con motivo de irregularidades observadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Subsecretaría de la Banca Nacional.

Este organismo está integrado por las siguientes unidades:

1. Dirección General de Política Bancaria, cuyas funciones más importantes son:

- Formular, para aprobación superior, las políticas de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación del Sistema Bancario y de las relativas a los demás intermediarios financieros, que comprenden a las instituciones de seguros y fianzas, a las sociedades de inversión, a las organizaciones auxiliares de crédito, a las casas de bolsas y a los agentes de valores, con la participación de las Direcciones Generales de Crédito Público y de Banca de Desarrollo.
- Proponer, para aprobación superior, y en coordinación con la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, los lineamientos para llevar a cabo el programa de modernización administrativa de las entidades del Sistema Bancario, de los Fideicomisos Públicos de Fomento y de los demás intermediarios financieros que corresponda coordinar a la Secretaría.
- Proponer, los mecanismos de control de gestión de las entidades del Sistema Bancario que corresponda coordinar a la Secretaría, así como evaluar los que se establezcan, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos señalados en la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Consolidar los programas financieros y los presupuestos de las entidades del Sistema Bancario.
- Realizar, la evaluación global de los resultados de la política y programas del Sistema Bancario.
- Formular las reglas para orientar y controlar la capta

ción y asignación de recursos financieros del Sistema Bancario.

2. Dirección General de Banca de Desarrollo.

- Propone las actividades de planeación, coordinación, - vigilancia y evaluación de la banca de desarrollo y -- las correlativas a los fideicomisos públicos de fomento y de los demás intermediarios financieros de fomento.
- Ejerce las atribuciones de la Secretaría en materia de registro y control de las operaciones de crédito rural.
- Representa a la Secretaría, en el ámbito de su competencia, en sus relaciones con la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Integra, formula y propone los programas de modernización administrativa e innovación institucional de las Direcciones Generales de Crédito Público y Política -- Bancaria.

3. Dirección General de Banca Múltiple.

- Participa en la formulación de las políticas de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de la Banca Múltiple.
- Evalúa los programas institucionales y globales de la Banca Múltiple atendiendo a los objetivos de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Resolver los asuntos relacionados con la aplicación de los ordenamientos legales que rigen a las actividades de la Banca Múltiple y la materia bancaria.

4. Dirección General de Seguros y Valores.

- Participa con la Dirección General de Política Bancaria en la formulación de las políticas de promoción, - regulación y control de las instituciones de seguros y de fianzas, de las sociedades de inversión, de las organizaciones auxiliares de crédito, casas de bolsa y - agentes de valores, así como las relativas a la planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los citados intermediarios financieros, cuando no sean de fomento y corresponda su coordinación a la Secretaría.
- Propone para aprobación, las actividades de planeación, coordinación, vigilancia y evaluación de los intermediarios financieros a que se refiere la fracción anterior y que corresponda su coordinación a la Secretaría.
- Estudiar y proponer los programas anuales e institucionales coordinados por la Secretaría, y, en su caso, -- proponer su aprobación.

5.4 Perspectivas.

En la evaluación de lo que puede ocurrir en nuestro país en un futuro próximo se aprecian dos posiciones extremas igualmente inaceptables, porque con independencia de su proyección, en vez de apoyarse sólidamente en la realidad se caracterizan por su enorme carga ideológica, por su parcialidad y por descansar en una obvia dosis de buenos deseos. Los grupos más reaccionarios, que en forma abierta defienden a los exbanqueros, alientan por una parte, en primer lugar la pretensión de que el país retroceda a las condiciones que privaban antes del 10. de septiembre de 1982. Para ellos la expropiación bancaria fue ilegal, contraria a la Constitución misma, ajena a la causa de utilidad pública que adujo el Ejecuti

vo, por lo que el gobierno debiera, a través del Poder Judicial, amparar a sus antiguos dueños y devolverles los bancos en litigio. Como en otras ocasiones, quienes mantienen tal posición consideran que la actual crisis obedece fundamentalmente a la falta de confianza y aún a la desconfianza de los ricos en el gobierno que está por concluir. Y a partir de ahí, simplista y dogmáticamente sugieren que si esa confianza se restablece a través de actos concretos del Estado que comprueben su respeto a la propiedad privada, se habrá satisfecho la condición sin la cual será imposible salir de la actual crisis. Las posiciones adoptadas por la cúpula empresarial o sea concretamente por los más altos funcionarios de las organizaciones que representan a los industriales y comerciantes, confirman claramente lo anterior. Como era de esperarse, según su alegato la expropiación bancaria rompió el equilibrio que en una economía mixta debe existir entre el Estado y la empresa privada, alteró las reglas del juego y afectó no sólo intereses sino "derechos" que debían haber sido respetados. Y el control de cambios, además de introducir un pesado, innecesario e ineficiente manejo burocrático, lesiona también libertades ciudadanas y atenta contra el régimen democrático del país.

Las reformas burguesas nunca son, desde luego, irreversibles; la experiencia en torno a una reforma tan importante como la agraria lo demuestra, pues no sólo llevamos ya más de 70 años tratando, sin lograrlo, de que los latifundios sean destruidos y la tierra se entregue a quien la trabaje, sino que, en más de una ocasión, disposiciones gubernamentales apoyadas en el régimen constitucional del país que intentaron resolver ciertos problemas, han quedado sin cumplir y abiertamente violadas hasta volver inzanjable la distancia que separa a la ley de la realidad.

El control de cambio, concretamente, podría al superarse la crisis cíclica ser objeto de modificaciones, suavizarse y aun desaparecer. Pero en cuanto a la estatización de la banca parece muy difícil que el actual gobierno o incluso uno posterior vuelva las cosas al estado que antes guardaban.

No discutiremos aquí si el Estado fundó adecuadamente -- desde un punto de vista jurídico el decreto del 10. de septiembre. Aun admitiendo que los banqueros expropiados no fueran responsables de algunos de los actos que se les imputan, -- bastaría el hecho de que prestaban un servicio concesionado -- por el gobierno federal para entender que, en un momento dado, incluso ante la mera posibilidad de que el otorgante de la concesión debiera hacerse directamente cargo de la prestación de ese servicio, podría legalmente cancelar las concesiones, aunque desde luego no de manera arbitraria y violando -- los términos de las mismas. Y de haber realmente una causa de utilidad pública para proceder como se procedió, aun aceptando que los bancos actuaban dentro de un marco legal y conforme a directrices de las propias autoridades, el hecho es que la banca se había convertido en un vehículo que facilitaba la dolarización de la economía y la fuga de capitales que el -- país debía tratar de retener, lo que bastaría para fundar la acción gubernamental en motivos de utilidad pública. Podría -- decirse como algunos lo han señalado -- "que de haberse establecido oportunamente el control de cambios el gobierno habría -- impedido la salida masiva de fondos sin necesidad de expro-- piar los bancos privados." (87) Y es probable que ello fuese-

87) AGUILAR M., Alfonso y et. al. La nacionalización de la -- banca. La crisis y los monopolios. México, ed. Nuestro -- Tiempo, 1982, pág. 64

así. Más lo cierto es que, políticamente, había razones de sobra para que el gobierno pensara que una banca privada en poder de un pequeño grupo de capitalistas que abiertamente discrepaban de la línea gubernamental, difícilmente habría sido el vehículo idóneo para asegurar el éxito de un régimen de control de cambios, al que objetaban sin la menor reserva.

En resumen, la idea de que sólo los exbanqueros podían garantizar el buen funcionamiento de la banca es de todo infundada, como lo es también la de que una banca nacionalizada debía fracasar y demostrar incapacidad del Estado para hacerla funcionar adecuadamente. Y si bien hay peligro de que algunos bancos se deterioren, se burocraticen y se vuelvan menos eficientes, se "banruralicen", sobre todo si ciertos altos funcionarios empiezan a ejercer su influyentismo para decidir desde arriba y al margen de cuerpos de dirección responsable que se ayude a quien no lo merezca y aun comercialmente no es té en condiciones de recibir ningún crédito, hasta ahora los bancos nacionalizados han funcionado en condiciones normales y contado de hecho con su planta completa, con centenares de cuadros profesionales, entre los que, sin embargo, será muy importante saber quiénes están con la nacionalización y quiénes, en realidad, en su contra, pues es obvio que éstos puedan contribuir a hacerla fracasar.

Frente a la posición prejuiciosa y ultraconservadora que sostiene que la expropiación de los bancos y la implantación del control de cambios es punto menos que la ruina para el país, está el punto de vista opuesto según el cual la banca, antes propiedad de unos cuantos, ahora pertenece a todos, es decir al pueblo en su conjunto. Sin menospreciar el cambio que implica el nuevo régimen conforme al cual funcionan hoy los bancos antes privados, es obvio que las cosas no serán como los más optimistas imaginan. La idea romántica de que aho-

ra podrán obtener dinero en los bancos quienes carecen de él, los pobres y no ya sólo los ricos; de que los recursos disponibles se destinarán a satisfacer necesidades sociales hasta ahora desatendidas, y de que los pequeños productores en vez de los grandes y más poderosos consorcios serán los que en adelante recibirán el crédito bancario. Olvida que el Estado tiene un evidente contenido de clase: que es un Estado burgués, y que su estrategia económica y política tiende fundamentalmente a fortalecer al sistema, a la clase dominante en su conjunto, y aun concretamente a la oligarquía, no al pueblo y menos todavía a los campesinos y trabajadores pobres.

Si la riqueza y el ingreso nacionales están altamente -- concentrados, lo están aun más los recursos en poder de los bancos. El dinero que éstos reciben en forma de depósitos y a través de otras operaciones procede fundamentalmente de los ricos y desde luego no ha sido expropiado. Y si los ricos seguirán siendo quienes decidan, en lo fundamental, el uso que han de hacer de su dinero.

En resumen, ni la idea catastrófica de que sin bancos y banqueros privados el país irá al fracaso, ni la ilusión de que una banca estatal será democrática y repartirá equitativamente sus recursos, parecen tener fundamento. La realidad se abrirá paso como ya lo están haciendo, frente a problemas y dificultades que reclamarán decisiones acertadas y oportunas.

La actual crisis afecta gravemente al país. En torno a este hecho hay sin duda cada vez más amplio acuerdo. El auge ha quedado definitivamente atrás y la recesión apenas empieza.

Las fuerzas productivas dejan en 1983 prácticamente de crecer y el desempleo se extiende con rapidez y afecta ya a millones de trabajadores. Los desajustes monetarios y fiscales se han agudizado y, recomiéndolo o no el Fondo Monetario-

tendrán que tratar de corregirse en alguna medida. El desequilibrio de la balanza de pagos persiste, y aunque el saldo desfavorable no es tan grande como el del año pasado, ahora tiene el país menos recursos que entonces para hacerle frente.

La deuda exterior es enorme y es difícil que aún con la nueva prórroga el Estado pueda empezar a cubrir las amortizaciones de capital pendientes. Numerosas empresas están también fuertemente endeudadas, y aunque la escasez de dólares y el control de cambios les impide cubrir sus obligaciones en el exterior y aun les da una inesperada liquidez en pesos, lo cierto es que incluso poderosos monopolios que hasta hace poco crecían con celeridad, tropiezan ahora con dificultades y aun reportan pérdidas que claramente demuestran que la caída de la tasa de ganancia vuelve a ser el signo de que la contradicción fundamental del capitalismo se ha agudizado.

Pues bien, este es el momento de elegir y de actuar. De lo que decidan precisamente en esta crisis: unirse o seguir divididos, continuar a la zaga de otras fuerzas o tomar la iniciativa y conquistar posiciones de vanguardia, aceptar una línea reformista burguesa u optar por una realmente revolucionaria. Tal vez es la alternativa. De la respuesta de los trabajadores dependerá la suerte del movimiento obrero y mucho de lo que ocurra en el México de hoy y del mañana.

6. EL FENOMENO EDUCATIVO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

La educación ha sido motivo de reflexión en muchos sentidos y desde diferentes perspectivas. Han surgido a través del tiempo numerosas definiciones que, las más de las veces, parten de alguna manera de concepciones a priori; la mayoría de las obras pedagógicas comienzan con una definición comentada y discutida de la educación. De aquí las centenas de definiciones que han sido propuestas.

Más que definir la educación, intentaremos caracterizarla en el sentido más amplio. Por una parte, se contempla la educación como un fenómeno histórico-social que siempre ha existido y que puede entenderse como proceso de socialización, de aculturación, en el sentido de la acción ejercida por las generaciones adultas sobre las nuevas generaciones, o bien en el sentido de una acción recíproca entre ambas generaciones. Por otra parte, se contempla la educación como el desarrollo de las posibilidades de la persona y como la necesidad de nutrir de conocimientos al sujeto. Ya aquí pueden distinguirse dos enfoques, uno centrado más en el proceso social y, otro, centrado en el propio sujeto.

La educación puede ser entendida en muchos sentidos; sin embargo, coincidimos con el esquema que presenta Mialaret en cuanto que sintetiza en tres direcciones la utilización del término educación: "Hablar de educación es referirse a ella como institución social, como sistema educativo; hablar de educación, es referirse a un proceso, en el que existe comunicación entre dos o más personas y hay posibilidades de modificaciones recíprocas." (88)

88) ARREDONDO G. Martiniano, y et. al. "Notas para un modelo de docencia." Perfiles Educativos. No. 3, 1979, pág. 5

Así pues, la educación puede entenderse fundamentalmente en tres sentidos: como sistema, como producto y como proceso.

La educación de un sujeto no es resultado sólo de la institución escolar. El medio en el que vive y con el que interactúa ejerce en él una acción educativa. La educación, además, no sólo se dirige a los niños, sino que todos somos sujetos de educación siempre y en todas partes; no hay edades para la educación, la educación es permanente, es una dimensión de la vida humana.

La función de la educación en la sociedad moderna propende a la satisfacción de dos objetivos básicos:

1. Promover el pleno despliegue de las potencialidades - del ser humano.
2. Favorecer la integración del individuo a la sociedad - en que vive.

Ambos aspectos constituyen, en realidad, dos vertientes de un mismo y único proceso: la formación de la persona. Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, dicho de otro modo, guiar el desenvolvimiento de la persona en la esfera social, despertando y fortaleciendo en el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Es indiscutible que la educación juega un papel determinante en el desarrollo de una nación, en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos de un país.

En términos generales, la educación es extraordinariamen

te importante tanto para un país como para una organización; -- por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los re cursos materiales/técnicos y financieros; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida.

El desarrollo acelerado y los cambios tecnológicos que -- se han generado dentro de las instituciones bancarias en nues tro país en los últimos años han traído como consecuencia la -- necesidad de incrementar la capacidad profesional de su perso nal en todos los niveles, tanto en el desarrollo de actitudes positivas hacia el cambio, como para mantener una adecuada -- eficiencia en la operación de los servicios y atención de sus clientes.

La responsabilidad que tiene la banca como instrumento -- de apoyo y fomento del progreso económico y bienestar social -- del país, requiere de un alto grado de especialización y for -- mación multidisciplinaria de su personal, que debe ser provis ta en forma profesional y acorde a las características especi -- ficas que demanda el sector bancario.

Cada institución de crédito cuenta con una Gerencia de -- Capacitación que pretende dar respuesta a las necesidades ac -- tuales de la Banca Mexicana, facilitando el proceso de desa -- rrollo de sus recursos humanos, y así, seguir impulsando el -- profesionalismo en la actividad que la banca tiene encomenda -- da.

Existen organismos como la Comisión Nacional Bancaria y -- de Seguros y el Centro Mexicano de Administración Bancaria -- que conscientes de los cambios estructurales que ha sufrido -- el Sistema Bancario Mexicano, han desarrollado un plan inte -- gral de servicio, que está dirigido, principalmente, a las -- instituciones bancarias del país y organizaciones auxiliares --

de crédito.

En las instituciones de crédito al igual que en cualquier organización o empresa pública o privada cada trabajador representa para la Gerencia de Capacitación un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tiene capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses, objetivos, expectativas, etc. y la necesidad de reconocer estas diferencias induce a considerar la educación como medio para equilibrar los ajustes del trabajador y su trabajo, y de incrementar su eficiencia aumentando sus capacidades e intereses.

La instrucción o enseñanza que debe proporcionarse al personal de un banco puede dividirse en:

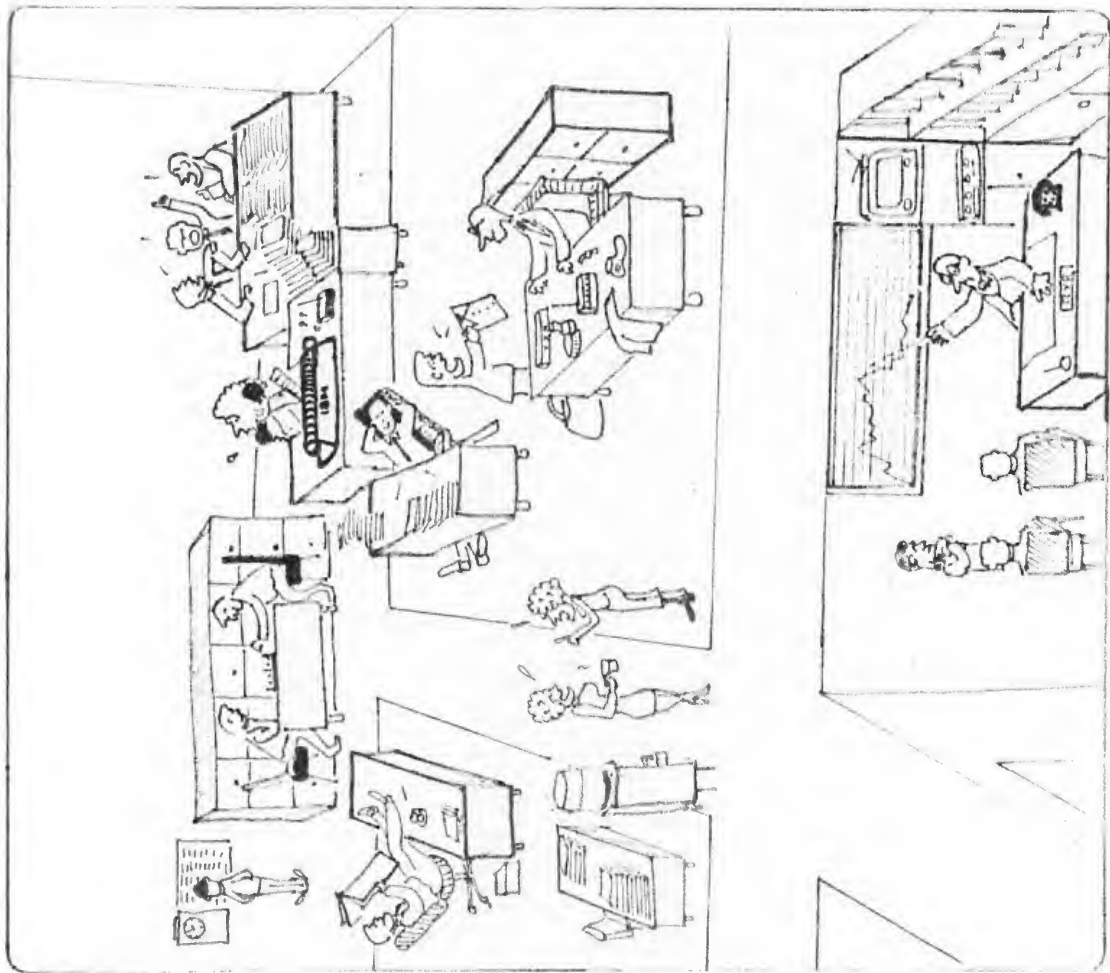
- Inducción.
- Adiestramiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

El objetivo principal que mueve a la organización a establecer cursos de adiestramiento, capacitación y desarrollo a su personal, no es solamente proporcionar mayores conocimientos, sino lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y a menor costo. Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el empleado y su trabajo.

En cuanto a la metodología empleada en el desarrollo de los cursos se utilizan los métodos de la educación formal, es decir, existe un planeamiento de las unidades temáticas seleccionadas por su relevancia teórica, los objetivos que orientarán su aprendizaje y los contenidos que determinarán su natu-

raleza.

La ejecución de los cursos se apoya con materiales audio visuales y algunas técnicas grupales, como son: discusiones - en grupos, lecturas dirigidas, mesas redondas, paneles, corri llos.



7. LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DE PERSONAL EN EL BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C.

7.1 El Banco del Atlántico, su organización y su funcionamiento.

El Banco del Atlántico fue hasta fines de los años setenta una institución básicamente metropolitana con organización funcional, y que al crecer hacia provincia mantuvo esa característica.

Los resultados financieros de la institución al final de la última década presentaban una buena expectativa, y teóricamente en una economía en desarrollo acelerado permitieron pensar en el crecimiento, considerando que en un proceso expansionista la única forma de sobrevivir era conservando la participación del mercado.

También se tomó en cuenta que para llegar a los polos de desarrollo del país era necesario adquirir bancos regionales para aprovechar las ventajas que representaba la infraestructura económica, física y la solvencia moral adquiridas a través del tiempo.

En 1980 se concretaron fusiones con el Banco del Sureste, Banco de Yucatán y Financiera Peninsular y en 1982 con Banpacífico, las que aportaron 77 sucursales, posteriormente se adquirió Banco Panamericano para la operación fiduciaria.

Los planes de expansión fueron financiados con los resultados obtenidos por la propia institución, sin embargo, esto no fue suficiente y requirió utilizar apoyos de fusión del Banco de México y recursos del público que han venido representando un costo financiero importante para la institución.

Con motivo de las medidas tomadas por las autoridades en

en el último trimestre de 1981 para reducir el circulante, hubo necesidad de constituir depósitos especiales de regulación monetaria, y como la captación de la institución no soportaba este encaje adicional, se optó por solicitar apoyos de Bancos Extranjeros que también dieron origen a costos que incrementaron las cargas financieras acumuladas.

Adicionalmente y para no incurrir en faltantes la institución requirió de apoyos complementarios que le fueron aportados por bancos del país a través de financiamiento interbancario directo, con el costo financiero correspondiente.

La suma de estos costos financieros constituyeron esencialmente la disminución en capacidad productiva del banco, y de manera contributoria los problemas de integración de los bancos fusionados, así como la falta de estructura en las sucursales recién abiertas y el periodo de amortización de los gastos originados por la expansión, dieron como resultado inmobilizaciones importantes de recursos.

En materia de sistemas y de acuerdo con los diagnósticos externos e internos obtenidos, la institución en general tenía un retraso de cuando menos cinco años en función de la cobertura desarrollada, y con la expansión se agudizó este problema, lo que dió origen a un replanteamiento a nivel nacional de la arquitectura del sistema del banco.

Debido a las deficiencias mencionadas, la capacidad de respuesta se encontraba en un estado crítico por lo que se tuvo que reforzar la operación con recursos humanos adicionales y ésto dió como resultado un banco con una estructura demasiado grande para su tamaño.

Por estas causas, la situación que presentaba el Banco del Atlántico para 1982, era la de una institución con problemas financieros estructurales serios, derivados del plan de expansión que lo llevó a tener una cobertura mayor. Esta par-

ticipación no pudo sostenerse debido a los problemas de infraestructura y baja capacidad operativa.

Por las razones anteriores la actual administración tomó las medidas que se detallan a continuación.

Se inició un proceso reflexivo que dió como resultado -- una reestructuración de las responsabilidades y funciones del nivel directivo orientada a lograr la descentralización de la institución, que hasta ese momento centralizaba la toma de decisiones y la mayor parte de los procesos administrativos.

En forma paralela se reforzaron las áreas de promoción,-- con especial énfasis en la atención a empresas de mayor importancia pero acordes al tamaño de la institución, a través de ejecutivos especializados, con objeto de recuperar la participación de mercado que se había perdido.

En virtud de que algunas inversiones que tiene la institución, sobre todo las de carácter inmobiliario, representan una desviación respecto a su objeto social, se tomó la deci--sión de comenzar a liquidarlas.

Para resolver algunos de los principales problemas de la institución se promovió la consolidación de los procesos administrativos apoyados por sistemas.

Estos procesos han ayudado a evaluar y a decidir con mayor oportunidad las inversiones en Tesorería, así como a fi--jar el precio de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

En materia de personal se tomó la decisión de mantener -- el mismo nivel que imperaba en 1982, ya que por el deficiente control, fueron cubiertas vacantes autorizadas anteriormente,-- por lo que se tuvo un incremento no planeado. Se tiene proyectado implantar un programa que permita optimizar la utiliza--ción de los recursos humanos.

A pesar de todos los esfuerzos realizados por la institu

ción, no se ha logrado el nivel de productividad deseado, debido a que la canalización del crédito no ha crecido en la -- proporción que lo ha hecho la captación, por lo que los recursos sobrantes se han colocado en valores, subastas del Banco de México y en financiamiento interbancario.

En cuanto a su transformación, el Banco del Atlántico, -- S.A. se convierte en Sociedad Nacional de Crédito en virtud -- del decreto Presidencial de fecha 29 de agosto de 1983, en -- el que conserva su misma personalidad jurídica y patrimonio y continúa realizando las actividades y operaciones de la banca múltiple (Depósito, Ahorro, Financiera, Hipotecaria y Fidu-- ciaria), de conformidad con las disposiciones de la Ley Re-- glamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, corres-- pondiendo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, expe-- dir, con sujeción a lo dispuesto en la Ley y en el Decreto de Transformación, el Reglamento Orgánico del Banco del Atlánti-- co, Sociedad Nacional de Crédito, en el que se establezcan -- las bases conforme a las cuales se regirá su organización y -- funcionamiento.

El domicilio social del Banco del Atlántico, es la Ciu-- dad de México, Distrito Federal.

La sociedad tendrá un capital social de \$ 1,630.000,00 - (UN MIL SEISCIENTOS TREINTA MILLONES DE PESOS 00/100 M.N.), - representados por UN MILLON SETENTA Y CINCO MIL OCHOCIENTOS - certificados de aportación patrimonial de la serie "A", con - valor nominal de \$ 1,000.00 (UN MIL PESOS, 00/100 M.N.), cada uno, y por QUINIENTOS CINCUENTA Y CUATRO MIL DOSCIENTOS certi-- ficados de aportación patrimonial de la Serie "B", nominati-- vos, con valor nominal de \$ 1,000.00 (UN MIL PESOS, 00/100 M. N.), cada uno.

El capital pagado de la Sociedad al surtir efecto la -- transformación y fusión ascenderá a la suma de \$ 862.985,000.

00 (OCHOCIENTOS SESENTA Y DOS MILLONES, NOVECIENTOS OCHENTA Y CINCO MIL PESOS, 00/100 M.N.), representados por QUINIENTOS - SETENTA Y NUEVE MIL QUINIENTOS SETENTA certificados de aportación patrimonial de la Serie "A", y en \$ 293.415,000.00 (DOS-CIENTOS NOVENTA Y TRES MILLONES, CUATROCIENTOS QUINCE MIL --- PESOS, 00/100 M.N.), representados por DOSCIENTOS NOVENTA Y - TRES MIL CUATROCIENTOS QUINCE certificados de aportación pa-- trimonial de la Serie "B".

Cabe hacer mención, que los certificados de aportación - patrimonial "serán títulos de crédito nominativos, en los tér- minos del Artículo 9o. de la Ley Reglamentaria del Servicio - Público de Banca y Crédito, dividido en dos series:

La serie "A" representará en todo tiempo el 66% del capi- tal de la Sociedad, sólo será suscrita por el Gobierno Fede-- ral, se emitirá en un título que no llevará cupones, el cual- será intransmisible y en ningún caso podrá cambiar su natura- leza o los derechos que confiere al propio Gobierno Federal.

La Serie "B" representará el 34% restante del capital -- social, podrá ser suscrita por el Gobierno Federal, por enti- dades de la Administración Pública Federal Paraestatal, por - los gobiernos de las entidades federativas y de los municí--- pios, por los usuarios del servicio público de banca y crédi- to y por los trabajadores de la Sociedad. Los títulos que la- representen podrán amparar uno o varios certificados, tendrán numeración progresiva y llevarán adheridos cupones nominati-- vos y numerados para el cobro de utilidades." (89)

89) México. Decretos de Transformación de Bancos Múltiples So- ciedades Anónimas en Bancos Múltiples Sociedades Naciona- les de Crédito. Diario Oficial (México: 29 de agosto de - 1983), pág. 88

La administración de la Sociedad Nacional de Crédito estará encomendada a un Consejo Directivo y a un Director General, compuestos de la forma siguiente:

"I. Diez consejeros representarán a la Serie "A" de certificados de aportación patrimonial que serán:

- a). El Secretario de Hacienda y Crédito Público, o la persona que éste designe, quien presidirá el Consejo, y
- b). Nueve consejeros designados por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de los cuales:
 1. Cuando menos siete consejeros deberán ser servidores públicos superiores de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; y
 2. Los consejeros restantes podrán designarse de entre las personas a que se refiere el inciso b) de la --fracción I del artículo 25 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

II. Cinco consejeros representarán a la Serie "B" de --certificados de aportación patrimonial, que reúnan las características a que se refiere la fracción II del artículo 25 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, designados de acuerdo a lo dispuesto por el último párrafo del artículo 24 de la propia Ley.

Por cada consejero propietario de ambas series se designará un suplente, los que serán designados en la forma y términos en que lo sean los propietarios.

El cargo de Consejero es personal y no podrá desempeñarse por medio de representantes.

Los consejeros que sean servidores públicos superiores -

de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, durarán en su cargo hasta que sean removidos por el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Los demás consejeros durarán en su cargo cinco años pudiendo ser designados nuevamente y sólo ser removidos por causa justificada." (90)

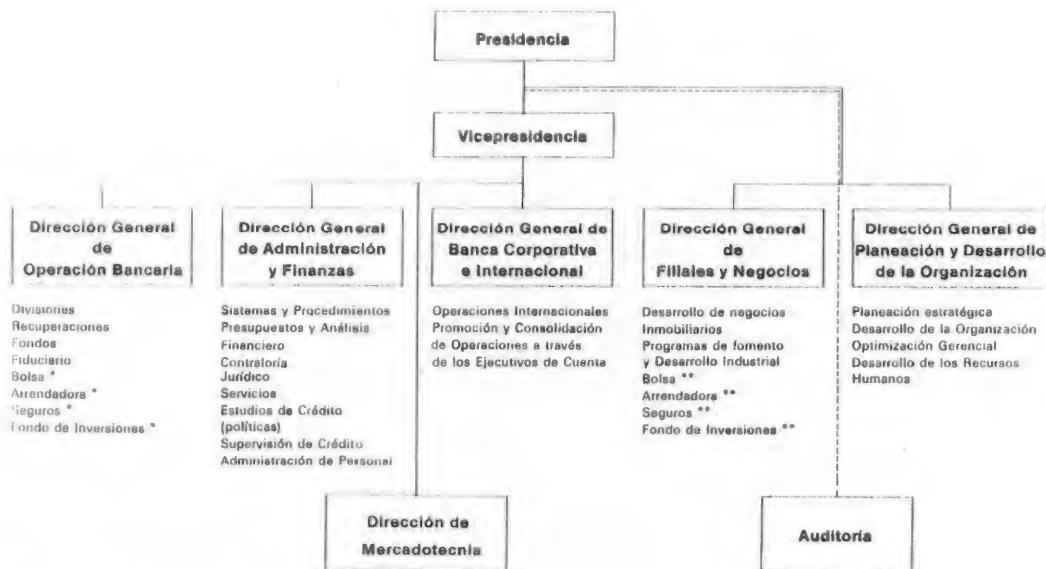
Conforme a su estructura orgánica podemos citar que el crecimiento acelerado de la Institución, y la conveniencia de agilizar la toma de decisiones, crearon la necesidad de reestructurar la organización establecida en el Banco del Atlántico, S.N.C., con el objeto de hacerla más práctica, permitiendo establecer claramente funciones, dependencias y responsabilidades, así como los flujos de información y documentación correspondiente, necesarios en una adecuada operación.

Se determinó la nueva estructura contemplando cinco áreas de Dirección General; tres que se avocan a la función exclusivamente bancaria, una dedicada a los negocios paralelos al banco y un área de Planeación y Desarrollo. Ver Cuadro No. 6

El objetivo fundamental de la Dirección General de Operación Bancaria se centró en crecer, aceptar recursos y tener una implantación de oficinas que en la medida de lo posible cubrieran todo el Territorio Nacional. La idea primordial es tener dentro de cada oficina una entidad independiente y que en su conjunto formen el universo que sería Atlántico.

La Dirección General de Administración y Finanzas agrupó lo que anteriormente tenía el CEFIA (Comité de Finanzas y Ad-

ORGANIGRAMA GENERAL DEL BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C.



* Servicio a clientes de la red

** Responsabilidad Integral por la empresa

ministración) sin contar con el área de Auditoría y el área - de Desarrollo de Recursos Humanos; y se le anexaron las áreas de Estudios de Crédito, en cuanto a la técnica de los mismos, las políticas y la supervisión del ejercicio del crédito en - la Institución.

Como objetivo general encontramos el consolidar la infor- mación de la Institución, Políticas de registro y contabili-
dad en general. Con ésto se entiende que será responsabilidad muy directa de las Unidades, Divisiones, Sucursales, Geren-
cias de Plaza y Subdirecciones de Zona de todos los niveles, - el cumplir con esas políticas en eficiencia, calidad y oportu-
nidad, para que puedan realizar su función de descentraliza-
ción.

En general esta Dirección se integró con divisiones enfo-
cadas al registro y administración de los recursos financie-
ros que permitan crear una infraestructura que soporte los ne-
gocios contratados.

En lo que respecta a la Dirección General de Banca Corpo-
rativa e Internacional, ésta deberá ser centro de decisiones-
de créditos y servicios por lo que se implementará la estruc-
tura necesaria que le permita dar rápida y oportuna respuesta
a sus clientes.

A través de esta Dirección se busca proporcionar la ma-
yor rentabilidad posible y el incremento de penetración en el
mercado.

La Dirección General de Filiales y Negocios se integró -
con divisiones cuyos objetivos principales son la capacita-
ción y colocación de recursos, y con áreas de apoyo para in-
vestigación, promoción y desarrollo de mercado. En general su
finalidad es dar productividad a la Institución.

Conjuntamente con las otras Direcciones, existe la de --
Planeación y Desarrollo de la Organización, cuya función prin

principal es la de servir de apoyo para todas aquellas personas - que tienen dentro de sus actividades la de administrar, para- que la propia Institución sea eficaz en los servicios que proporciona al público.

El trabajo de esta Dirección es lograr que todos los administradores dediquen parte de su tiempo a tener estrategias definidas a la luz del entorno, con una estructura y un grupo de trabajo congruente con sus estrategias.

Dirección de Mercadotecnia; ésta tiene a su cargo realizar estudios sobre utilidades de la Institución, demanda de - mercado, competencia, estrategias de comercialización, pre- cios e investigaciones económicas de carácter general.

El área de Auditoría tiene entre sus funciones las de:

- Realizar un examen concienzudo y determinan con base - en él, la situación económica, financiera y legal que- guardan las inversiones crediticias.
- En el aspecto operativo realiza auditorías en contro- les de seguridad y operación, organización y segrega- ción de funciones, controles de desarrollo y aplica- ción en producción, etc., planteando algunas recomenda- ciones como solución a las anomalías detectadas.

Actualmente la Institución cuenta con 178 oficinas que - provienen de las fusiones ya mencionadas y de los esfuerzos - del desarrollo de la cobertura, lo cual se sintetiza en el -- Cuadro No. 7

Para la mejor administración de las oficinas, éstas se - agrupan actualmente en seis regiones:

- Región Norte.
- Región Sureste.
- Región Occidente.
- Región Noroeste.

RESUMEN HISTORICO DE ESTABLECIMIENTO DE OFICINAS.

AÑO	No. DE SUCURSALES AL INICIAR EL AÑO	APERTURA	FUSION	TOTAL.
1979	52	8	-----	60
1980	60	14	34	108
1981	108	23	-----	131
1982	131	2	43	176
1983	176	2	-----	178
		49	77	

Cuadro No. 7

- Región Centro.

- Región Metropolitana.

Area de Operación Bancaria-
(Red de Sucursales).

Area Centralizada.

Cuadro No. 8

Para lograr una mayor y mejor organización, la Institución se marcó las siguientes expectativas:

- Continuar con la etapa de consolidación para aprovechar la infraestructura creada durante los últimos años, bajo los criterios de productividad y eficiencia, buscando una óptima calidad en los servicios, todo esto en un marco de austeridad en el gasto, para incrementar la rentabilidad de la Institución.
- Seguir las directrices enunciadas en el Plan Nacional de Desarrollo, para cumplir con los objetivos económicos y sociales que le han sido definidos al Sistema Financiero.

Con la finalidad de desarrollar en forma óptima las actividades propias de las Sociedades Nacionales de Crédito, y en su carácter de Institución de Derecho Público, el Banco del Atlántico se ha fijado los siguientes objetivos:

1. Fomentar el ahorro nacional.
2. Reconstruir e incrementar el ahorro financiero, consolidando la confianza y ofreciendo rendimientos atractivos al público ahorrador.
3. Establecer estrategias crediticias dirigidas hacia el objetivo principal de crecimiento de la economía y ha



CUADRO No. 8

cia los objetivos de mediano plazo en materia de ahorro, canalización de recursos y reorientación de las relaciones económicas con el exterior.

4. Acentuar los aspectos cualitativos del desarrollo e impulsar el cambio estructural.
5. Optimizar el volumen, costo y la agilización del crédito, para lograr la recuperación económica.
6. Conciliar los objetivos de rentabilidad económica y social, con el imperativo de mantener una utilidad adecuada para los propios bancos.
7. Orientación prioritaria del crédito hacia aquellas actividades y regiones que efectivamente generen una demanda de recursos.

En realidad lo que el Banco pretende lograr con todos los objetivos propuestos, es el mejoramiento continuo en todos los órdenes, lo que implica para la Institución reforzar, renovar y vigilar los procesos para alcanzar la etapa de maduración, por lo que se ratificó el propósito de controlar el desempeño de las actividades fundamentales que le permitan cumplir los compromisos en materia de comercialización, crédito y administración.

7.2 El proceso de capacitación y desarrollo de personal en el Banco del Atlántico.

Nos hemos propuesto en este punto ofrecer un panorama sobre la forma en que es llevado a cabo el fenómeno de la capacitación y el desarrollo de personal en el Banco del Atlántico. S.N.C., asimismo emitiremos un juicio lo más adecuado posible, pues la información obtenida fue deficiente debido a innumerables objeciones que se nos presentaron para la realización de este trabajo.

El Banco del Atlántico, S.N.C., es una institución de -- servicio, cuyo principal motor está conformado por los Recursos Humanos; factor que es condición de posibilidad para que de la necesaria coherencia organizacional y crecimiento del grupo, por lo que debe estar altamente calificado. Esto sólo puede obtenerse por medio de una adecuada y rigurosa optimización de los recursos con que se cuenta a través de la Capacitación.

Pues bien, el Banco del Atlántico, S.N.C. a través de su Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial es el órgano coordinador de la Capacitación para el Nivel Técnico - Gerencial. Ver organigrama Cuadro No. 9

El principal objetivo de esta Gerencia es:

"Contribuir a que el Banco cuente con el personal calificado a fin de que se promuevan y logren los objetivos que la misma Institución se ha fijado. Cuidando que los programas de Capacitación Técnica Gerencial respondan a necesidades reales de las Areas tanto Metropolitanas como Foráneas, con el fin de que las actividades que se realicen sean en función de objetivos específicos y en base a prioridades preestablecidas."

La mencionada Gerencia se encarga de proporcionar capacitación al personal que integra el Nivel Técnico Gerencial, es decir, desde contadores hasta Gerentes Divisionales.

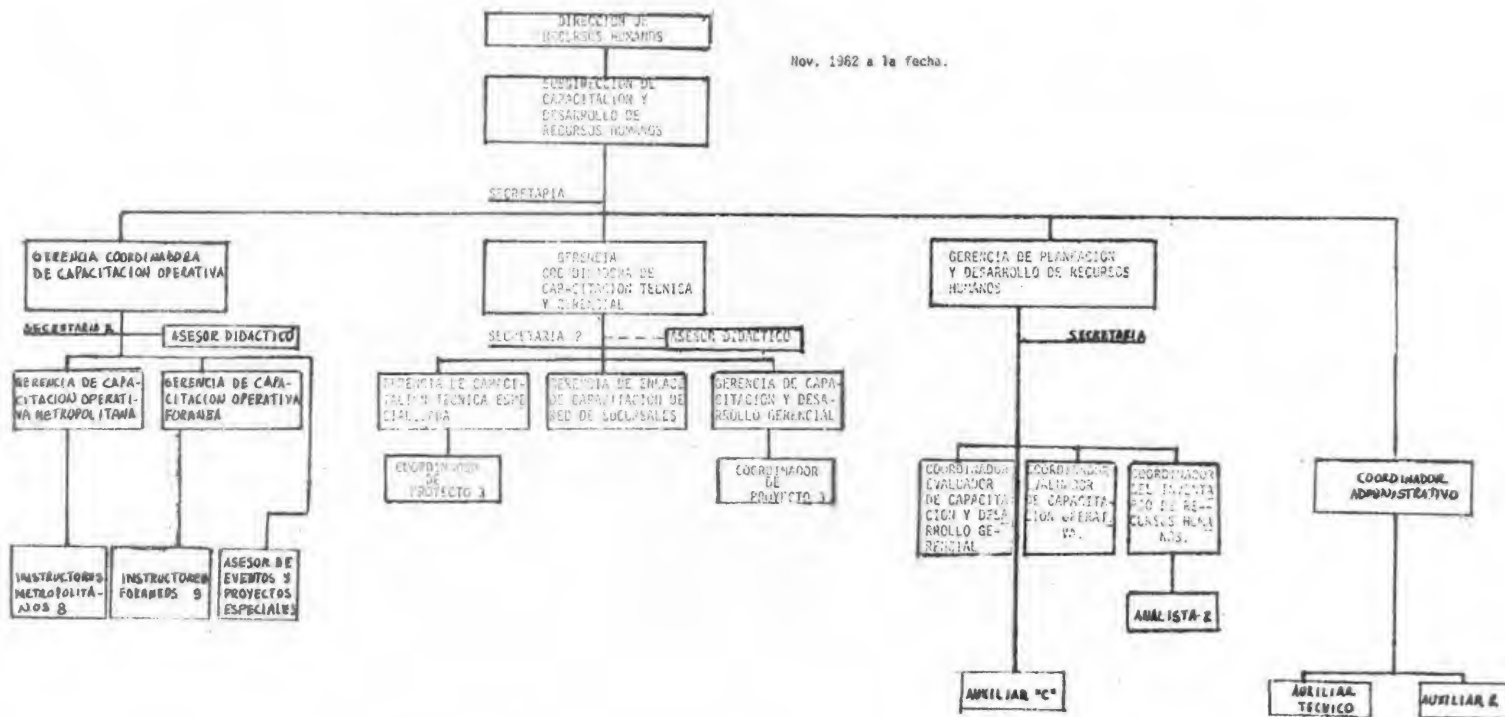
Está conformada por tres Areas:

1. Area de Capacitación Técnica Especializada,
2. Area de Capacitación Gerencial y
3. Area de Capacitación para el Desarrollo.

El Area de Capacitación Técnica Especializada pretende - proporcionar la capacitación suficiente y necesaria para que las personas puedan desarrollar eficientemente su puesto. En este tipo de capacitación, ésta va dirigida generalmente a as

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.

Nov. 1962 a la fecha.



pectos técnicos bancarios y está orientada a personal que está en miras para ocupar un puesto a Nivel de Subgerencia de - Sucursal o bien de Jefes de Departamento en un Area Centralizada.

El Area de Capacitación Gerencial tiene el propósito de promover el desarrollo de las habilidades gerenciales. La capacitación que se proporciona va enfocada a Supervisores, - Jefes de Departamento y Gerentes, es decir, a todas aquellas personas que tengan funciones de administrar tanto recursos humanos como materiales, personas que necesitan mejorar su comunicación, su liderazgo o toma de decisiones, con la misma responsabilidad tanto en la Zona Metropolitana como Foránea.

Y el Area de Capacitación para el Desarrollo, complementa los conocimientos operativos, técnicos y gerenciales propiciando el crecimiento integral de las personas.

Políticas.

Todo grupo humano, por el sólo hecho de serlo, está regido por políticas que controlan el comportamiento de sus integrantes.

Dichas políticas pueden hallarse expresadas por escrito o simplemente ser sobreentendidas por los integrantes del grupo. Sin embargo, en la medida en la que los objetivos del grupo y las políticas que los rigen estén manifestadas con claridad y precisión, sus integrantes tendrán bases más sólidas para actuar con mayor madurez y responsabilidad.

Entendemos por política, "una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección generales en la cual se desenvuelve la acción gerencial." (91)

91) TERRY, George R. Op. Cit. pág. 234

Una política indica la forma en como se piensa llevar a cabo (o ya se lleva a cabo) una actividad dirigida a lograr - uno o varios objetivos.

En términos generales podemos decir que una política es:

- Una guía para las decisiones administrativas.
- El punto de vista de una organización.
- Una ley administrativa interna que rige las decisiones en el seno de la organización.
- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Finalmente, las políticas ayudan a la utilización de la autoridad, de manera que pueda lograrse una acción de grupo - efectiva.

Las políticas de capacitación definen lo que la organización propone realizar en materia de capacitación a sus trabajadores. En ellas se establece el marco de referencia que incluye tanto una serie de principios y criterios que orientarán todas las actividades de capacitación como los objetivos generales que se pretenden lograr con la función capacita-----ción.

Ahora bien, la Dirección de Recursos Humanos, a través de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, puso al alcance de todos los integrantes del Banco del Atlántico, S.N.C. el pensamiento básico institucional respecto a la capacitación, en forma de un Manual que contiene - las políticas que rigen dicha función.

Las Políticas Generales que norman la función de capacitación en este Banco son:

- "1. La capacitación en el Banco del Atlántico, S.N.C. será:
 - Institucional.

Deberá ser en función de objetivos de la Institu---
ción.

- Objetiva.

Deberá responder a necesidades reales de las áreas-
o de las personas.

- Concreta.

Deberá responder a objetivos definidos.

2. Cada empleado del Banco, por el hecho de ser persona, tiene la responsabilidad de mantener por sí mismo el proceso de formación personal.
3. Dado que en el Banco las personas trabajan en una estructura organizacional, el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo depende de las decisiones que tomen sus Jefes para promover el crecimiento de tales personas.
4. La Subdirección de Capacitación y Desarrollo contribuye a que el proceso de formación se logre con mayor - eficacia, aportando los elementos técnicos propios de la especialidad de recursos humanos; sin embargo, nunca sustituirá las responsabilidades que en su entrena-
miento, capacitación y desarrollo tienen los usuarios de los servicios, tanto jefes como empleados." (92)

La Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Geren--

92) BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Manual de Políticas para la -
Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Subdirec-
ción de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, -
1981, pág. 4

cial lleva a cabo la función de capacitación a través de los siguientes procedimientos:

1. Detección de Necesidades.
2. Diseño de Programas y Estrategias de Evaluación.
3. Ejecución del Programa de Capacitación.
 - a) Evaluación Diagnóstica.
 - b) Evaluación Formativa.
 - c) Evaluación Sumaria.
4. Evaluación del Proceso-Producto (Curso).
5. Seguimiento.
6. Evaluación de Consecuencias (Desempeño).
7. Análisis de Resultados.
8. Interpretación de Resultados.
9. Reiniciación del Ciclo.

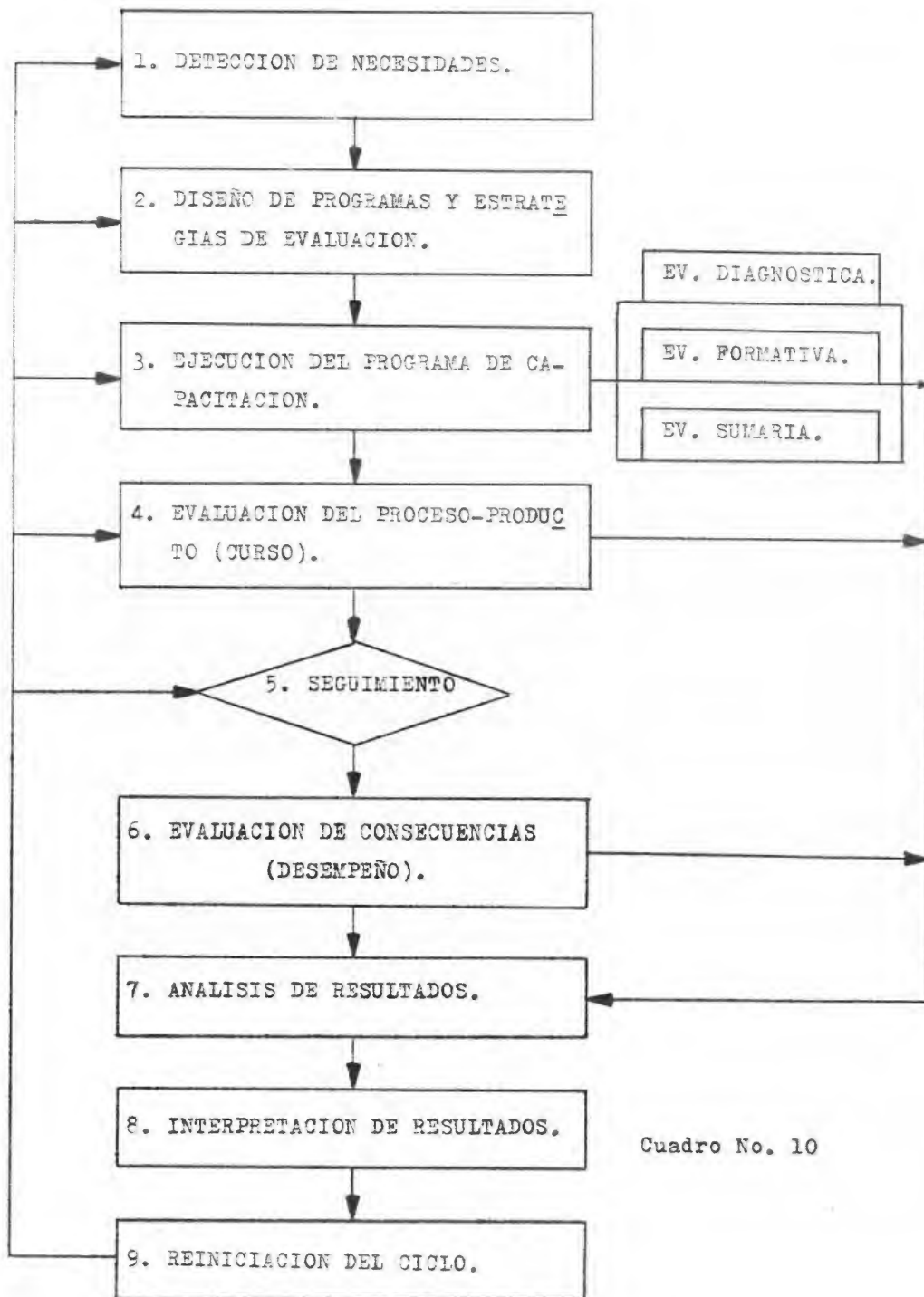
En el Cuadro No. 10 se ilustra el Diagrama de la función de Capacitación que se sigue en el Banco del Atlántico.

Como paso siguiente presentaremos la descripción de cada uno de los procedimientos enunciados.

1. Detección de Necesidades.

La Detección de Necesidades de Capacitación llevada a cabo en el Banco del Atlántico, tiene los siguientes antecedentes:

- En 1980 se colaboró con Organización y Sistemas en el análisis de las estructuras académicas de los puestos-claves. Esto derivó en la elección de temas y cursos - que incluían los siguientes: Mandos Intermedios, Efectividad Gerencial y Redacción para Ejecutivos. En algunos casos se desglosaron los temas y se impartieron en forma independiente dando lugar a nuevos cursos.



- En 1981 se efectuó un proyecto de capacitación para -- los niveles de la Gerencia de la Contraloría en el que se trataron temas como: Comunicación, Relaciones Humanas, Liderazgo y Supervisión.
- A raíz del crecimiento tan acelerado de la Institución en 1982, la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial planteó la necesidad de realizar estudios tendientes para la Detección de Necesidades de Capacitación, de tal manera que los planes para este año fueran lo más objetivos que se pudieran y así nace el "Sistema de Detección de Necesidades de Capacitación para el Area Técnico Gerencial-ENCAP I".

Una vez planteada la urgencia de estructurar un sistema de detección de necesidades, se propuso que éste contemplara dentro de sus características, si no la inclusión de la totalidad del universo laboral de Banatlán, si un alto porcentaje del mismo; esto lo convirtió en una investigación compleja y difícil de realizar, que demandaba por lo tanto la inversión de mucho tiempo, así como de numerosos recursos tanto humanos como materiales, por este motivo se solicitó el apoyo de la Dirección de Organización y Sistemas, a fin de contar con su colaboración para la creación de este proyecto.

La Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial encargada de estructurar dicho sistema se propuso los siguientes objetivos:

Objetivo General.

"Contribuir a la planeación y desarrollo de los niveles Técnico-Gerenciales del Banco del Atlántico, S.N.C.; mediante el diseño de aplicación de un sistema que permita detectar, determinar y evaluar las necesidades de capacitación a fin de diseñar los programas en base a los

requerimientos de puesto, áreas o departamentos y objetivos institucionales." (93)

Objetivos Específicos.

- "1. Crear e implantar un Sistema de Detección de Necesidades que tenga una aplicación periódica (anual) para la planeación y programación de los cursos de capacitación.
2. Conocer las operaciones y conocimientos requeridos - en cada uno de los puestos en ausencia de las descripciones de puesto.
3. Conocer las necesidades específicas de cada puesto y su relación con factores tales como antigüedad en el puesto y en la Institución, cursos impartidos y ubicación geográfica." (94)

La metodología utilizada en esta detección de necesidades se basó en un muestreo estratificado, donde cada una de las Divisiones se consideró como un universo y a las Regiones o Zonas como los estratos.

Asimismo, se determinó el tamaño de la muestra para cada uno de los puestos, examinando únicamente los del Área de Operación Bancaria (Red de Sucursales); estos fueron:

- Contador.
- Funcionario de Ahorro.
- Funcionario de Valores.

93) BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Detección de Necesidades de Capacitación. México, Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial, 1982, pag. 6

94) Ibid. pag. 6

- Funcionario de Relaciones.
- Subgerente Administrativo.
- Subgerente de Relaciones.
- Gerente de Sucursal.
- Gerente de Apoyo.
- Gerente Ejecutivo de Cuentas
Asignadas. (GECA)

Quedaron excluidos los puestos de las Areas Centralizadas, "debido a su gran diversidad, tipos y características, -- asimismo, no se incluyeron los de las Regiones Sureste, Occidente, Centro, Norte y Pacífico " (95), esto por razones totalmente desconocidas.

Se diseñó para llevar a cabo la investigación, un instrumento (Cuestionario) conformado por los siguientes apartados:

1. Datos Generales.
2. Conocimientos requeridos para el puesto.
3. Operaciones Bancarias para el desempeño del puesto.
4. Cursos para el desarrollo de personal. Anexo No. 1

Debido al número de personas que comprenden el Area Técnico Gerencial de la Dirección de Operación Bancaria (Red de Sucursales) y a la premura de tiempo para programar la capacitación para 1983, se consideró la muestra representativa a -- continuación:

MUESTRA

DIVISION: AREA METROPOLITANA

PUESTO	ZONA I		ZONA II		ZONA III		ZONA IV	
	POBLACION	MUESTRA	POBLACION	MUESTRA	POBLACION	MUESTRA	POBLACION	MUESTRA
Contador	10	5	8	2	10	0	10	4
Funcionario Ahorro	4	2	4	1	3	3	3	1
Funcionario Valores	1	1	0	0	0	0	0	0
Funcionario Relación	21	11	14	5	23	7	11	8
Subgte. Admvo.	2	3	4	4	6	2	0	1
Subgte. Relaciones	12	4	8	4	9	4	11	3
Gerente de Sucursal	10	9	8	8	10	9	9	6
Gerente de Apoyo	4	3	4	1	4	4	4	0
G.E.C.A.	12	6	0	0	0	0	0	0

Después de aplicada la encuesta, se procedió a la recopilación, análisis y codificación de la información. Se elaboró el reporte final y se diseñó el "Catálogo de Cursos" por nivel o puesto. Anexo No. 2" (96)

2. Diseño de Programas y Estrategias de Evaluación.

En el Diseño de Programas se incluyen diversos elementos que se conjugan para el logro de los objetivos de aprendizaje (arrojados en la detección de necesidades).

Estos elementos son:

Elementos	Personal Encargado.
1. Establecimiento de las metas del programa.	Coordinadores de la Gerencia Coordinadora de Capacitación-Técnica Gerencial.
2. Investigación, selección y redacción de los contenidos para cada curso de capacitación.	
3. Elaboración de los objetivos de aprendizaje.	Pedagogo de la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial.
4. Preparación de las estrategias de evaluación.	
5. Preparación de los índices de cada curso.	Coordinadores de la Gerencia Coordinadora de Capacitación-Técnica Gerencial.
6. Determinación de la duración, fecha, horario y lugar de realización de cada curso.	
	Los cursos son impartidos en las aulas de la Subdirección de Capacitación y Desarrollo -

7. Determinación de las actividades y recursos para llevar a cabo la capacitación.



de Recursos Humanos, en auditorios de Hoteles y en instalaciones de las sucursales.

Coordinadores de la Gerencia Coordinadora de Capacitación-Técnica Gerencial.

En cuanto a sus recursos humanos se dispone de Instructores Internos.

8. Integración del grupo de destinatarios.



Coordinadores de la Gerencia Coordinadora de Capacitación-Técnica Gerencial.

Se remite "Catálogo de Cursos" a los Gerentes de las Sucursales". Objeto: Informar requisitos de inscripción, los cursos que se impartirán y para quienes van dirigidos -- (Nivel).

Por medio de una llamada telefónica se invita a los Gerentes envíen una lista de las perso-

nas que requieren -
capacitación. Recibi-
da la lista, cada
Coordinador selec-
ciona a las perso-
nas que tomarán los
cursos, enviando --
una forma denomina-
da "Solicitud de --
Inscripción a los -
Cursos de Capacita-
ción Técnica Geren-
cial. Anexo No. 3
Administrador de la
Gerencia Coordinado
ra de Capacitación-
Técnica Gerencial"
(97)

9. Estimación del Costo --
del Programa.

"En lo relativo al Diseño de las Estrategias de Evalua-
ción, no se proponen mecanismos uniformes para todos los pro-
gramas de curso, es necesario seleccionarlas de acuerdo a los
objetivos que en cada caso se precisen. Podemos sin embargo,-
sugerir entre otras, algunas técnicas que se apegan a nues-
tras necesidades actuales de evaluación, éstas son las si-
guientes:

Técnicas de Evaluación del Aprendizaje de los Alum-
nos.

1. BASADAS EN LA OBSERVACION.

- A. Registro Anecdótico: es una descripción escrita y breve de algún comportamiento observado, que es de importancia para propósitos de evaluación.
- B. Lista de Corroboración: es una lista de aseveraciones que se refieren a rasgos de comportamiento. Sirven para indicar la presencia o ausencia de éstos.
- C. Escala de Calificaciones: es un dispositivo para registrar sistemáticamente el grado en que se presenta una cualidad o rasgo.

2. DE AUTOINFORME.

- A. Entrevista: supone la relación directa entre entrevistado y entrevistador. Se obtiene a través de preguntas. Puede ser estructurada y no estructurada.
- B. Cuestionario: se formulan preguntas a las que el sujeto debe responder para indicar cuáles son sus sentimientos, opiniones, etc.

3. DE PRUEBA.

- A. Oral: (a) Respuesta libre:-

el capacitando desarrolla ampliamente su respuesta.

b) Respuesta orientada: esta prueba se apoya en un cuestionario que orienta las respuestas del examinado.

B. Escrita. (a) Objetiva: es un conjunto de preguntas que sólo admiten una respuesta verdadera. Sus tipos son:

- Verdadero.
- Respuesta Breve.
- Espacios en Blanco.
- Jerarquización.
- Correlación.
- Opción Múltiple.

b) De ensayo: es un conjunto de indicaciones o preguntas en las que se requiere que el examinado elabore una respuesta original.

Puede ser:

- Por temas.
- Actividades extra clase: que se pueden solicitar: de respuesta amplia o de respuesta restringida.

Técnicas de Evaluación del Desempeño de Instructor realizada por:

1. EL COORDINADOR

A. Cuestionario.

- B. Entrevista.
- C. Lista de Corroboración.
- D. Escala de Calificación.

2. LOS ALUMNOS.

- A. Cuestionario.
- B. Encuesta.
- C. Lista de Corroboración.
- D. Escala de Calificación.

Técnicas de Evaluación del Programa del Curso realizada por:

1. EL COORDINADOR,

2. EL INSTRUCTOR Y

3. LOS ALUMNOS.

- A. Cuestionario.
- B. Lista de Corroboración.
- C. Escala de Calificación.

Es conveniente considerar al planear y diseñar las estrategias de evaluación de un curso, todos los tipos de ésta que es indispensable, abarcar para ser eficaz:

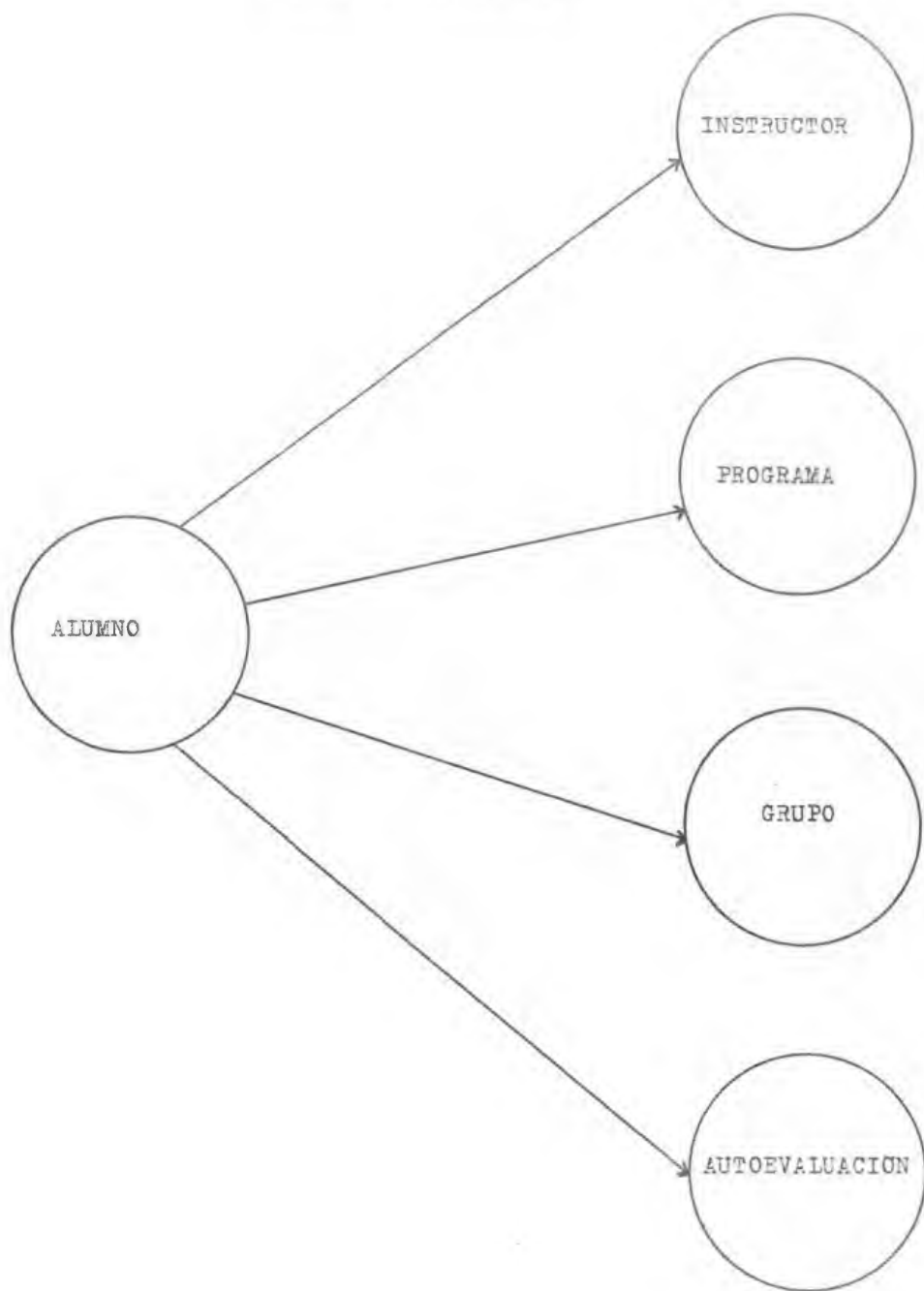
1. Evaluación del aprendizaje de los alumnos por el instructor.
2. Evaluación de la actividad didáctica del instructor por los participantes y el coordinador.
3. Evaluación del programa por el instructor, educando y coordinador.
4. Autoevaluación del instructor, del educando y el --- coordinador." (98)

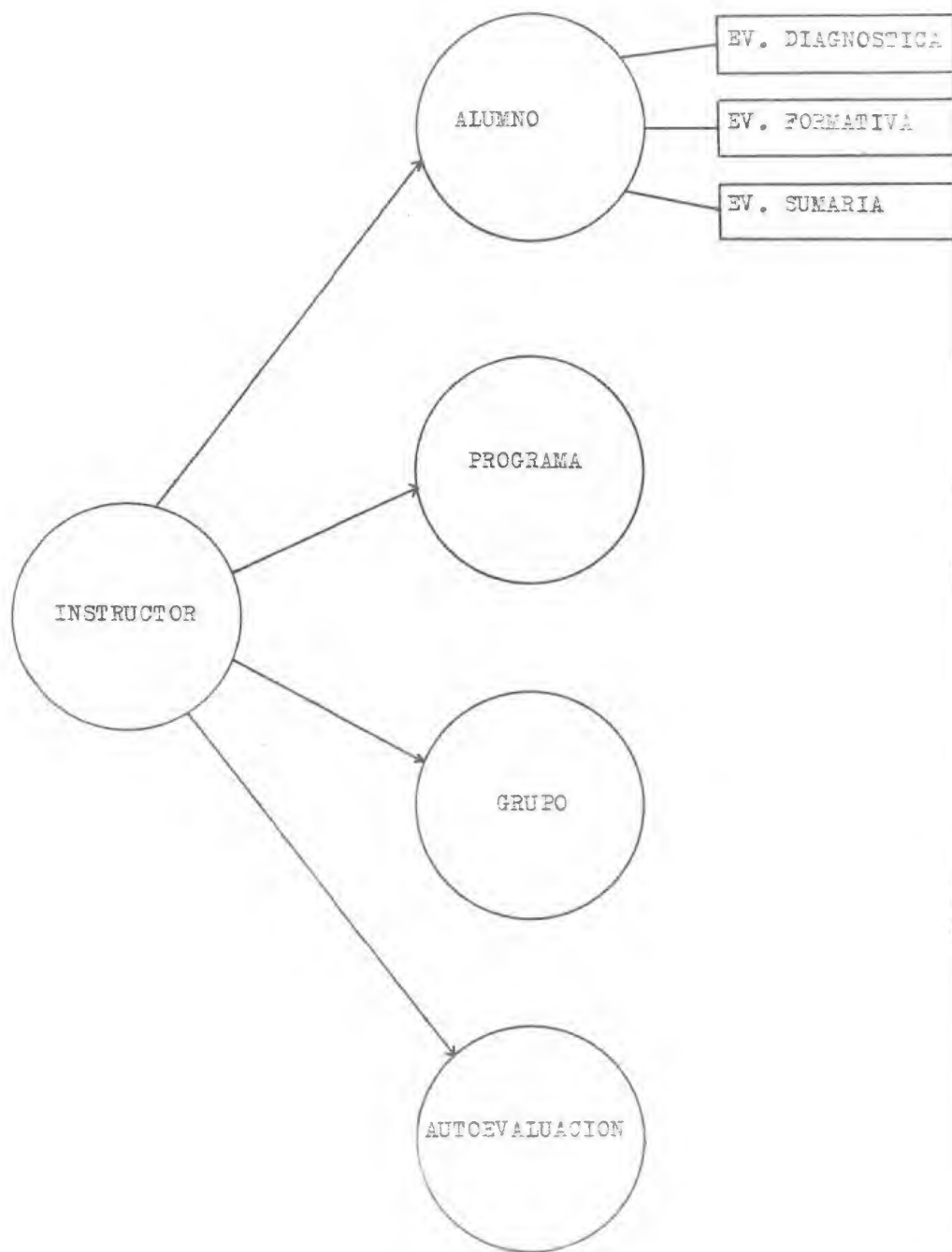
En las siguientes páginas se muestra gráficamente los tipos de evaluación que se llevan a cabo. Págs. 185, 186 y 187.

3. Ejecución del Programa de Capacitación.

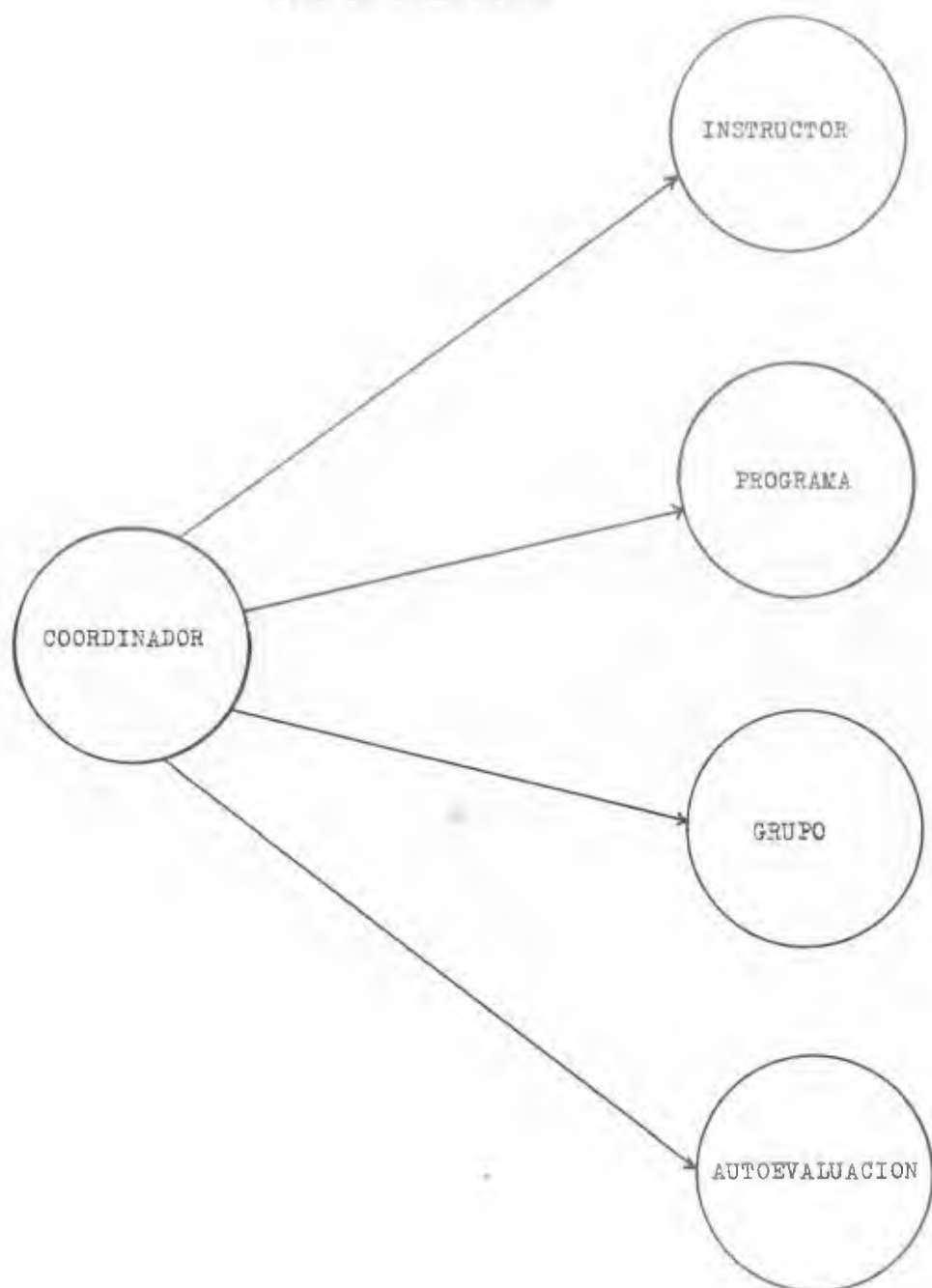
Actividad	Personal Encargado
"- Selección de participantes (10 a 20) en el lugar, día y horario fijados, previamente establecidos en el procedimiento anterior.	Coordinadores de la - Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial e instructores.
- Presentación del instructor al grupo.	Coordinador.
- Dotación de material didáctico y bibliográfico a los participantes.	Instructor.
- En el material bibliográfico (Manual del Curso) se indica a los participantes: tema, objetivos generales y particulares, contenido y bibliografía básica.	Instructor.
- Aplicación de evaluación diagnóstica a los participantes.	Coordinador/Instructor.
- Exposición del contenido del curso.	Instructor.
- Dependiendo de la duración del curso se realizará evaluación formativa	Coordinador/Instructor.

TIPOS DE EVALUACION.





TIPOS DE EVALUACION.



- va.
 - Continuación del proceso de enseñanza-aprendizaje, hasta concluir el programa establecido.
 - Realización de evaluación sumaria.
- Instructor.
- Coordinador/Instructor." (99)

Evaluación Diagnóstica, Formativa y Sumaria.

"Durante la realización del curso es conveniente considerar la evaluación de manera intrínseca al mismo, es decir, la verificación no requiere necesariamente del diseño formal de determinados instrumentos; existen técnicas que pueden apoyar dicha labor, tal es el caso de las Técnicas de interrogatorio, discusión en pequeños grupos, observación, etc.

A su vez, es necesario recordar que es ésta la situación en la cual se lleva a cabo lo planeado en la anterior. La aplicación adecuada y oportuna de instrumentos, técnicas y procedimientos de evaluación garantizan en gran medida la validez y confiabilidad de sus resultados.

Existen tres momentos principales en los que debemos evaluar, éstos son:

- Antes del Curso.
- Durante el Curso.
- Al final del Curso.

para cada uno de estos momentos hay una clase de evaluación:

A) Diagnóstica.

B) Formativa.

C) Sumaria.

A) DIAGNOSTICA.

Propósito: Tomar las decisiones pertinentes para hacer - al hecho educativo más viable o eficaz, evitando fórmulas y - caminos inadecuados.

Su función es identificar la realidad particular de los - alumnos que participarán en el hecho educativo, comparándola - con la realidad pretendida en los objetivos y requisitos o -- condiciones que su logro demanda.

Se realiza al inicio del hecho educativo, sea éste todo - un plan de estudios, un curso o una porción del mismo.

Los instrumentos preferibles son básicamente pruebas ob - jetivas estructuradas.

Manejo de resultados: Adecuación de los elementos del -- proceso de enseñanza-aprendizaje, tomándose las providencias - conducentes para hacer factible o más eficaz el hecho educati - vo, teniendo en cuenta las condiciones iniciales del alumnado. La información derivada es valiosa para quien administra y -- planea los cursos, por lo que no es indispensable hacerla lle - gar al estudiante.

B) FORMATIVA.

Para designar al conjunto de actividades probatorias y - apreciaciones mediante las cuales juzgamos y controlamos el - avance del proceso educativo, examinando sistemáticamente los resultados de la enseñanza.

Se lleva a cabo durante el hecho educativo (al terminar - una unidad o capítulo, al emplear un distinto procedimiento - de enseñanza, etc.)

Los instrumentos preferibles a usar son pruebas informa -

les, exámenes prácticos, observación y registro del desempeño, interrogatorios, etc.

Nos da la pauta para seleccionar alternativas de acción inmediatas. Esta información es valiosa tanto para el instructor como para el capacitando que debe conocer no sólo la calificación de sus resultados, sino también el por qué de ésta, sus aciertos y sus errores.

C) SUMARIA.

Designa la forma mediante la cual medimos y juzgamos el aprendizaje con el fin de certificarlo, asignar calificaciones, determinar promociones, etc.

Explora en forma equilibrada el aprendizaje de los contenidos incluidos, localizando en los resultados el nivel individual de logro. Se lleva a cabo al finalizar el hecho educativo, los instrumentos preferibles son pruebas objetivas que incluyan muestras proporcionales de la totalidad de objetivos incorporados al hecho educativo que va a calificarse.

El diseño de los instrumentos correspondientes se realiza en el aspecto anterior (2), la implementación de los mismos se lleva a cabo en ésta (3)." (100)

4. Evaluación del Proceso-Producto (Curso).

Este aspecto guarda estrecha relación con el anterior, ya que corresponde a la evaluación de los elementos incluidos en el programa: Objetivos, Contenido, Metodología, Recursos - Didácticos, Tiempo; así como la del instructor; que abarca: - Dominio de la Materia, Preparación y Organización, Motivación Personal e Interés en su Materia, Habilidad para expli-

car y comunicar, Actitud General hacia los participantes, y - su Desempeño general en el Curso.

Por otro lado, se incluye también la evaluación del Grupo de Capacitación, considerando en ésta: Nivel académico de los participantes, Interés, Participación, Iniciativa y Ambiente Grupal en general.

La evaluación dirigida a los programas e instructores se rá realizada por los capacitandos y por el coordinador contando a la vez con la autoevaluación de los capacitadores. Además de esta autoevaluación se realizan en esta fase las que corresponden a los alumnos.

El procedimiento a seguir en cuanto a la Evaluación del Curso (Proceso-Producto), es el que a continuación se describe:

1. Evaluación de aprendizaje de los alumnos.

1. "El coordinador calificará las pruebas diagnósticas de los alumnos aplicadas por el instructor al iniciarse el curso, ya que ello le orientará sobre la situación inicial de los mismos y le permitirá por tanto, tomar las decisiones pertinentes que orienten al instructor en su labor subsecuente.
 2. El coordinador realizará múltiples visitas al aula para de esa forma poder evaluar al instructor, programa y el grupo, una vez finalizado el curso. Es conveniente que desde sus inicios vaya anotando sus observaciones, con el propósito de no perder objetividad en sus apreciaciones finales.
- Si se trata de un curso en el que participen varios instructores es necesario realizar al término de cada sesión la evaluación a cada uno de ellos.

3. El coordinador proporcionará al instructor en caso de que así lo indique el programa las evaluaciones parciales (formativas), y supervisará que sean aplicadas.
4. El coordinador calificará las evaluaciones formativas, informando al instructor sobre los resultados de las mismas.

Es conveniente que el instructor a su vez retroalimente a los participantes apoyado en dichas evaluaciones.

5. A las evaluaciones sumarias se requiere que el --- coordinador anexe la forma IV. Autoevaluación del participante de la guía 1.4 que al concluir el curso serán aplicadas por el instructor simultáneamente. Anexo No. 4
6. El coordinador calificará las evaluaciones sumarias y anotará los resultados de éstas, de los --- diagnósticos, de la autoevaluación y del promedio de las formativas en el Kardex de cada participante (5.1). Anexo No. 5
7. El coordinador obtendrá el promedio de la evaluación del aprendizaje de los participantes descartando para estos fines los resultados de la evaluación diagnóstica.
8. La información resumida en los puntos 6 y 7 se vaciará en el Concentrado de Alumnos por Curso (8.1) Anexo No. 6
9. Se obtendrá el promedio grupal en cada uno de los tipos de evaluación mencionados; diagnóstica, formativa, sumaria, autoevaluación y del promedio de la evaluación del aprendizaje de los participantes, anotándolo en el Concentrado General de Evaluación

2. Evaluación del Instructor, Programa y Grupo.

1. Antes del cierre del curso, el coordinador distribuirá para ser resueltas:
 - A los participantes la Guía de Evaluación (1.4), hojas: I INSTRUCTOR, II el PROGRAMA de CURSO, -- III el GRUPO de CAPACITACION; y la hoja de respuestas correspondiente.
 - Al instructor la Guía de Evaluación (1.4): Hojas I.A. AUTOEVALUACION del INSTRUCTOR, II el PROGRAMA de CURSO, III el GRUPO de CAPACITACION; y la hoja de respuestas correspondientes. Anexo No. 8
2. Obtener los promedios parciales, es decir, de cada uno de los aspectos evaluados por los alumnos, instructores y coordinador, anotándolos en las mismas hojas de respuesta de la forma (1.4).
3. Obtener el promedio grupal (de los alumnos) sobre la evaluación hecha a los Instructores del Curso, - escribiéndolo en el Kardex de cada Instructor (6.1) (Anexo No. 9), junto con la Autoevaluación realizada por el mismo (I.A.), y la evaluación realizada por el coordinador (I).
4. Anotar en el Kardex de cada Instructor las observaciones y/o conclusiones obtenidas sobre su desempe^{ño}.
5. Obtener el Promedio General de cada Instructor y - escribirlo en el Concentrado General de Evaluación (9.1).
6. Obtener el promedio grupal sobre la evaluación hecha a cada uno de los elementos del Programa llevado a cabo por los alumnos, el instructor y el ----

coordinador. Anotarlo en la Evaluación Global del Programa (7.1). Anexo No. 10

7. Obtener el Promedio General de cada uno de los elementos del PROGRAMA, a la vez que el Promedio Final o integral del mismo. Anotarlo en la misma forma (7.1)
8. Escribir en la Evaluación Global del Programa (7.1) las observaciones y/o conclusiones obtenidas sobre la adecuación de los distintos elementos de éste.
9. Obtener el promedio general sobre la evaluación hecha por el instructor, coordinador y los alumnos - al GRUPO de capacitación y anotarlo en el Concentrado General de Evaluación (9.1). Escribir en el mismo, las observaciones pertinentes al caso.
10. Anotar las conclusiones generales sobre el Curso- (Proceso-Producto) para posteriormente correlacionar esta información con la obtenida a través del Seguimiento." (101)

5. Seguimiento.

El Seguimiento tiene como propósito el verificar a un --plazo determinado de tiempo la funcionalidad de un programa - de capacitación, su calidad intrínseca y la adecuación de sus objetivos de aprendizaje a las necesidades y características de los participantes, de sus puestos y de la Institución en - general.

Brindará información acerca de dos áreas fundamentales:

101) Ibid. pág. 33

1. Evaluación del Proceso-Producto: Se refiere a la validación interna del programa, es decir, al análisis de los elementos implicados para la consecución de los-- objetivos y la determinación del grado en el cual se-- produce el aprendizaje de los capacitandos.
2. Evaluación de Consecuencias: Alude a la validación externa. Consiste en determinar el grado de funcionalidad del programa para el desempeño del capacitado en-- su trabajo. Esta función se lleva a cabo directamente.

Procedimiento:

- A través de este procedimiento es posible obtener la -- validez interna y externa del programa de curso según-- el análisis que se efectúe al observar la discrepancia entre lo que el capacitado debería hacer y lo que ha-- ce. A la vez permite detectar nuevas necesidades de capacitación base de futuros cursos a diseñar e impar---tir.

Es un procedimiento sencillo en su implementación y -- que además cumple con los requerimientos de una evaluación integral Proceso-Producto-Consecuencias. Contem--pla las siguientes etapas:

- "1. Precisar las habilidades, conocimientos o actitudes que debe desarrollar el programa en los capacitandos.-- Ello se realiza durante la fase 2 "Diseño del Programa y Estrategias de Evaluación" en la que se delimitan -- objetivos que traducen dichos productos de aprendiza--je. Anotarlas en las formas correspondientes (4.1) y -- (7.1)
2. Por medio de un cuestionario dirigido a los capaci--tados y sus jefes pedir que señalen en conjunto la im--portancia que tiene para el desempeño laboral del su--

bordinado, cada una de las habilidades, conocimientos o actitudes consideradas en el programa y el grado en el cual piensa que las llegó a dominar.

Este cuestionario se les hará llegar por correo con apoyo de una llamada telefónica y/o memorándum.

3. En cada habilidad se determina la discrepancia que existe entre la importancia percibida y el grado de dominio, restando al número mayor el menor. Ello se realizará en las Oficinas Centralizadas de Capacitación - Técnica Gerencial haciendo uso de la misma forma (4.1)

4. Ordenar las habilidades de acuerdo con la magnitud de la discrepancia. Las discrepancias más altas señalan puntos prioritarios que deben ser revisados en el programa. Esto se lleva a cabo en la misma forma (4.1)

5. Vaciar el contenido de las formas de Seguimiento -- (jefe-subordinado) 4.1, al Kardex-Participante (5.1) y al concentrado de Alumnos por Curso (8.1).

6. Para cada habilidad, conocimiento o actitud determinar la frecuencia con la que ésta aparece en cada una de las diez órdenes, es decir, se precisa sumar las -- veces que los participantes y sus jefes asignaron a la misma habilidad el primero, segundo, tercero, etc. hasta el décimo lugar.

En el momento de sumar los datos se deben incluir los apartados por todos y cada uno de los participantes.

Anotar la información recabada en el Concentrado Grupal de Seguimiento (cara posterior del Concentrado de Alumnos por Curso (8.1)).

7. Obtener los datos sumando cada columna dentro del -- cuadro del Concentrado Grupal de Seguimiento.

8. Analizar e interpretar la información numérica:

- Si las cifras más altas se concentran en las tres

primeras casillas (1,2,3) indicará que todas las habili-dades, conocimientos y/o actitudes que el curso pre-tendía desarrollar de hecho no se desarrollaron, por lo cual se requiere de una REVISION TOTAL del programa, instructores y demás elementos involucrados en el proceso de capacitación; ello implica que existe la -necesidad de modificar o reestructurar el programa en su totalidad.

- Si las cifras más altas se concentran en las casi-llas 4,5,6,y 7, significará que el desarrollo de las-
habilidades, conocimientos y actitudes pretendido, no se logró en su máxima eficiencia y que por ello con-
viene realizar una REVISION PARCIAL del programa ana-
lizandofundamentalmente los objetivos planteados y -
la metodología empleada; asimismo al instructor remi-
tiéndose a sus antecedentes y evaluaciones y revisan-
do también otros elementos involucrados en el proceso
de capacitación. Esto implica que conviene realizar -
ajustes al mismo programa, dar sugerencias al instruc-
tor, etc.

- Si las cifras más altas se concentran en las tres -
casillas finales (8,9 y 10), indicará que las habili-
dades, conocimientos y/o actitudes pretendidos logra-
ron un desarrollo satisfactorio por lo cual NO es ne-
cesario una REVISION; ello implica que no se requiere
ni reestructurar ni ajustar el programa y que el de-
sempeño del instructor fue eficiente.

9. En el Concretrado General de Evaluación (por Cur-
so) forma 9.1, vaciar el Total del Orden de las Habi-
lidades obtenido grupalmente, en los espacios corres-
pondientes a la Fase de Seguimiento en cuestión: I, -
II o III.

10. En el mismo formato (9.1) rellenar las casillas que indican las acciones procedentes con respecto al Programa e Instructores, siguiendo las claves anteriores y que se describen a continuación:

ACCIONES PROCEDENTES	RELLENAR LAS CASILLAS
REVISION TOTAL	= 1,2 y 3
REVISION PARCIAL	= 4,5,6, y 7
NO REVISION	= 8,9 y 10

11. Anotar observaciones y/o conclusiones si así se requiere, en la parte posterior del Contenido General de Evaluación (por Curso) (9.1).¹⁰² (102)

7. Análisis de Resultados.

Se comparan y correlacionan los resultados obtenidos en la evaluación del curso en su totalidad y los obtenidos en la fase de Seguimiento.

8. Interpretación de Resultados.

Una vez analizados los resultados se procede a interpretarlos. Si se obtiene una correlación alta entre la Evaluación del Curso y el Seguimiento indicará que el programa y los objetivos de aprendizaje se alcanzaron eficazmente y que por otro lado el aprendizaje logrado repercute en el eficiente desempeño del personal. Si por el contrario la correlación es muy baja podría pensarse que el programa es insuficiente o inadecuado, los objetivos no se han logrado eficientemente y por ende requiere de una revisión global de todos sus elemen-

102) Ibid. pág. 38

tos o bien que se requiere de un mejor entrenamiento a los -- instructores, un estudio más profundo de la Institución capacitadora, etc. Entre ambos polos existen multitud de interpretaciones que arrojarán infinidad de conclusiones, mismas que se rán anotadas junto con las acciones procedentes en el Concentrado General de Evaluación por Curso (9.1), en la Evaluación Global del Programa (7.1) y Kardex del Instructor (6.1).

Algunas de las acciones posibles de emprender son las -- de: La reestructuración de los programas o la revisión de las habilidades, conocimiento o actitudes no dominadas. Si el programa no puede ser modificado por alguna razón, se puede revisar la habilidad que no se desarrolla a través de él para señalar alternativas en otros programas subsecuentes.

Los resultados obtenidos a través de la evaluación po---drían a su vez orientar las actividades de la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial, hacia una detección de necesidades más precisa y completa que sirviera de base a la reestructuración o diseño de programas en caso de que ello fuera lo más conveniente.

Por otra parte, el seguimiento implica un sistema en sí-aplicable como mecanismo a diversas situaciones de capacita--ción cuya finalidad sea la de evaluar, es decir, es posible --realizar bajo los mismos lineamientos los Seguimientos que --sean necesarios a un mismo cúrso o a distintos, a una determinada acción de evaluación o a distintas.

Ante el panorama antes descrito, que nos da una idea de--lo que sucede, podemos afirmar que la Gerencia Coordinadora --de Capacitación Técnica Gerencial no lleva a cabo en forma eficiente su Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal, debido a las siguientes razones:

1. Carecen de información legal con respecto a la capacitación, dispuesto por la Ley Federal del Trabajo; tampoco --- cuentan con otros modelos o sistemas de capacitación existentes fuera del Banco y que sería conveniente revisaran para tener una comprensión más amplia del tema, y sobre todo que les serviría como punto de comparación. Además, no se ha realizado un análisis general de la Institución cuyos resultados serían importantes para indicarles la situación por la cual --- atraviesa en el momento actual, especificando los problemas o áreas conflictivas a nivel macro de la organización y seleccionando aquellos problemas que pudieran ser resueltos por medio de la capacitación.

2. A pesar de que el Banco no es de reciente creación, - es hasta 1982 cuando se empieza a dar mayor énfasis a la capacitación de personal; en líneas anteriores pudimos percatarnos de la inexistencia total de una Detección de Necesidades de Capacitación, siendo una etapa obligada metodológicamente, puesto que sus principales propósitos son: "proporcionar la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera; eliminar la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación; asegurar, en mayor medida, - la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa y constituir un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización." (103)

De ahí que la Detección de Necesidades de Capacitación - (DNC) sea factor esencial para el logro de resultados exito--

sos en cuanto a productividad, calidad, previsión de obsolescencia, mejoramiento de la condición humana de los trabajadores, etc.

En los años 1980 y 1981 los cursos impartidos se eligieron al azar, sin considerar los objetivos organizacionales, ni las necesidades del empleado y del puesto. El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación están en la Detección de Necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso.

Por lo tanto, resulta imposible de creer que hasta 1982 se haya implementado un estudio tan vital para una organización como es la DNC y es de cuestionarse también lo siguiente: ¿ por qué la iniciativa privada tenía tan desatendido este aspecto y pudo sobrevivir como lo hizo hasta antes de ---- 1982 ?

- Al analizar el objetivo general de la DNC observamos - que la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial tomó en cuenta sólo puestos, áreas y objetivos institucionales dejando fuera al elemento humano, sin considerar sus necesidades y expectativas, recordemos que si ésto no está debidamente satisfecho el "motor" de la organización no funcionará eficientemente.

- En cuanto al objetivo específico No. 2, resulta imposible realizar una DNC sin contar con las descripciones de puesto, pues ésta es indispensable para:

- Encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- Como base para posteriores estudios de calificación -

de méritos.

- Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- Como parte integrante de manuales de organización.
- Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Para efectos de planeación de recursos humanos.
- Para efectos organizacionales.
- Para efectos de supervisión.
- Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos." (104)

La descripción de puesto realizada con fines de capacitación, aparte de contener las actividades del puesto, abarca también los conocimientos que debe tener la persona que desempeña el puesto de trabajo.

Es de gran utilidad en la planificación de la instrucción; en la elaboración de instrumentos que se requieren en la identificación de necesidades de capacitación; en la elaboración de los programas; en la selección de técnicas de instrucción, así como en la determinación de los instrumentos de evaluación.

De acuerdo con los datos estadísticos que publicó el or-

ganismo de Coordinación de la Banca Mexicana, el 28 de febrero de 1983, el Banco del Atlántico, S.N.C. ocupaba el 6o. lugar entre las Instituciones de Banca y Crédito de la República Mexicana, es contradictorio entonces, que una Institución de tal envergadura no cuente con una descripción de puestos.

Cuadro No. 11

- En el Mapa que se localiza en la página 209, ofrece -- una visión completa de como se encuentra dividida la Región -- Metropolitana, así vemos que el Area Centralizada incluye las siguientes:

- Inmobiliaria
- Banca de Inversión
- Promoción y Relaciones Internas
- Banca Internacional
- Finanzas
- Organización e Informática
- Adjunto de Informática
- Operaciones y Servicios
- Auditoría
- Planeación y Mercados
- Recursos Humanos
- Optimización Gerencial
- Banca Corporativa.

Y el Area de Operación Bancaria (Red de Sucursales) incluye cuatro Regionales en donde se localizan las diferentes sucursales:

Regional I	Sucursal 03, 05, 08, 14, 16, 26, 29,- 30 y 35
Regional II	" 00, 02, 10, 17, 22, 23, 31,- 36 y 38
Regional III	" 01, 04, 07, 09, 11, 12, 13,-

CAPTACION TOTAL, PENETRACION Y NUMERO DE SUCURSALES DE LAS DOCE
INSTITUCIONES MAS IMPORTANTES DEL SISTEMA FINANCIERO .

FEBRERO DE 1983.

INSTITUCIONES	RECURSOS	SUCURSALES		PENETRACION
		No.	%	
BANCOMER	983	722	16.1	24.6
BANAMEX	949	702	15.6	23.9
SERFIN	431	443	9.9	10.8
COMERMEX	266	337	7.5	6.9
SOMEX	205	306	6.8	5.1
ATLANTICO	132	178	4.0	3.3
B C CH	116	78	1.7	2.9
CREMI.	102	131	2.9	2.6
BANCRESER	98	85	1.9	2.4
BANPAIS	87	118	2.6	2.2
INTERNACIONAL	70	364	8.1	1.8
MULT. MERC. DE MEXICO	50	45	1.0	1.2
OTROS	488	977	21.9	12.3
TOTAL SECTOR	3988	4486	100.0	100.0

Indicadores Bancarios de la Coordinadora de la Banca Nacionalizada, información oportuna del Banco de México y Balances Generales por Institución.

20, 34 y 37

Regional IV Sucursal 06, 15, 18, 19, 24, 25, 27 -
32 y 33.

La Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial se propuso al estructurar el sistema de DNC contemplar un alto porcentaje del universo laboral de Banatlán, resulta entonces, contradictorio, que solamente una mínima parte de éste fuera susceptible de una investigación de tal índole, -- quedando excluidos todos aquellos puestos del Area Centralizada, los de las Regiones Sureste, Occidente, Centro, Norte y -- Pacífico; la explicación que dan a este hecho no tiene ningún fundamento y no podemos imaginar que una pequeña muestra sea representativa de todas las necesidades, conocimientos, problemas, carencias, etc. de toda una gigantesca organización, -- sobre todo cuando se están fijando como objetivo específico -- "conocer las necesidades de acuerdo a la ubicación geográfica".

Banatlán dividió el Area de Operación Bancaria en cuatro Regionales según su ubicación y zona geográfica:

Regional	Sucursal	Ubicación
I	03	Narvarte
	05	Hotel de México
	08	Cine Manacar
	14	Riviera
	16	San Angel
	26	Tlalpan Taxqueña
	28	Cd. Universitaria
	29	Iztapalapa
	30	Barranca del Muerto
	35	Periférico

Regional	Sucursal	Ubicación
II	00	Matriz/Centro
	02	Cine Roble
	10	Caballito
	17	López
	21	Merced
	22	Peralvillo
	23	Televicentro
	31	5 de Mayo
III	01	Niza
	04	Polanco
	07	Diana
	09	Palmas
	11	Zona Rosa
	12	Cine las Américas
	13	Polanco
	20	MiraValle
	34	Tacubaya
IV	37	Reforma
	06	Naucalpan
	15	Buenavista
	18	Tlatelolco
	19	Marina Nacional
	24	Vallejo
	25	Tlanepantla
	27	Lindavista
	32	Cuautitlán
	35	Satélite
	36	Granjas México

Y según la zona donde se encuentra cada Sucursal:

Sucursal	Servicio	Industrial	Comercial	Residen cial.
03			X	X
05				X
08			X	
14				X
16			X	X
26		X	X	
28	X	X		
29		X		
30				X
35			X	X
00	X			
02			X	
10			X	
17			X	
21			X	
22		X	X	
23			X	X
31			X	
01			X	
04			X	X
07			X	
09				X
11			X	
12			X	
13				X
20			X	

Sucursal	Servicio	Industrial	Comercial	Residen cial
34			X	
37			X	
06		X		
15	X			
18			X	
19		X		
24		X		
25		X		
27			X	X
32	X			
33			X	
36	X			

Ver Cuadro No. 12 A y B

En base a las ideas anteriores podemos decir que algunas actividades y funciones serán más predominantes según la Zona donde se localiza X Sucursal, por lo tanto, descartar las Regiones Sureste, Occidente, Centro, Norte y Pacífico fue una medida un tanto ilógica.

Opinamos que la exclusión del Area Centralizada de la Detección de Necesidades, fue resultado de una gran duplicidad de funciones al no existir un análisis de puestos, una descripción y evaluación de los mismos, además esta Institución carece hasta esta fecha de un Inventario de Recursos Humanos. Por otro lado, creemos que la Dirección de Organización y Sistemas que auxilió a la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial en este proyecto, no ejerce sus actividades en forma

REGION METROPOLITANA;

▼ AREA CENTRALIZADA

↘ AREA DE OPERACION BANCARIA
(RED DE SUCURSALES)



CUADRO No. 12 A

AREA DE OPERACION BANCARIA
(RED DE SUCURSALES)



☆	DELEGACION BENITO JUAREZ	03,05,08,14,30,35,02, 10,07,12,20,37.
★	" COYOACAN	16,28.
□	" CUAUHTEMOC	00,17,22,23,31,01,11, 15,18.
▼	" M. HIDALGO	04,09,13,19.
▲	" AZCAPOTZALCO	24
■	" G.A. MADERO	27
○	" V. CARRANZA	21
●	" A. OBREGON	34
↘	" IZTAPALAPA	29
☆	" TLALPAN	26
◐	" IZTACALCO	36
	EDO. DE MEXICO	06,25,32,35

eficiente al no realizar una clara determinación y división de funciones, necesarias para alcanzar los objetivos institucionales. Conociendo las funciones, se deben determinar jerarquías, es decir, fijar el grado de autoridad y responsabilidad que a cada una corresponde en sus diferentes niveles de mando. En esa forma se definen las obligaciones, que es lo que concretamente se espera realice cada unidad de trabajo y se estará en posibilidad de determinar el tipo de recursos que se requieren.

- Para la obtención de información más segura, eficiente, confiable y positiva podemos hacer uso de numerosas técnicas e instrumentos de los cuales enumeramos los siguientes:

- Inventario de Recursos Humanos
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Tormenta de ideas
- Corrillos
- Observación
- Lista de verificación
- Tarjetas
- Periodo de Simulación, etc.

Se puede afirmar, que la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial no está realizando en forma apropiada su recabación de datos debido a que sólo está utilizando un instrumento que es precisamente el "cuestionario del tipo de preguntas cerradas" en su mayoría, el cual no aporta los datos suficientes requeridos para una investigación tan seria, y los sujetos encuestados pueden proporcionar consciente e inconscientemente respuestas falsas y para evitar estas anomalías lo más recomendable sería que se apoyaran en las demás técnicas e instrumentos que mencionamos en párrafos anteriores.

- En cuanto al diseño del cuestionario le hacen falta más apartados, teniendo en cuenta a quien se desea capacitar ya -- que sabemos que ésta va encaminada a bloque determinado de personal: los administradores.

Los apartados faltantes serían a nuestro juicio:

- Experiencia de la capacitación. ¿ Quién los ha capacitado ?, ¿ Cómo han sido capacitados ?. En caso de que no hayan recibido capacitación, ¿ Cómo fueron seleccionados para ocupar el puesto actual ?
- Número de empleados que tiene a su cargo. ¿ Cuáles son sus puestos ? Rendimiento de cada uno de los empleados.
- Areas en que se desenvuelven mejor los empleados.
- Areas en que existe mayor dificultad para los empleados.
- Deficiencias de los empleados.
- ¿ Cómo afectan esas deficiencias a la moral, producción, a la conducta de los empleados, a la atención de los -- clientes, etc. ?
- Qué se ha hecho hasta ahora para cubrir las deficiencias de los empleados.
- Conocimientos que requiere la Institución y el área de trabajo.
- Situaciones problemáticas o conflictivas que se presentan con más frecuencia.

Una vez más afirmamos que el cuestionario empleado en el Banco del Atlántico carece de información más precisa.

- La muestra representativa presenta las siguientes deficiencias;

- a) En la Zona I Puesto Subgerente Administrativo, existe una población de 2 tomando como muestra a 3, los mismo sucede en la Zona IV en donde definitivamente no hay -- ningún puesto de Subgerente Administrativo y la mues--

tra es de 1 ??

- b) En la Zona III Puesto Contador existe una población de 10 y de muestra 0 ??
- c) Similar al caso anterior es la Zona IV Puesto Gerente-de Apoyo.
- d) El Puesto de G.E.C.A. sólo existe en la Zona I en las demás Zonas no. Repetición de caso en el Puesto de Funcionario de Valores.

Por lo tanto, la muestra no es representativa y de ninguna manera confiable. Esto nos da la pauta a pensar que solamente se falsearon datos, lo que viene a significar que ni siquiera en el Area de Operación Bancaria (Red de Sucursales) se llevó a cabo una correcta Detección de Necesidades de Capacitación.

- Con respecto al "Catálogo de Cursos", éste fue elaborado sin tener como base la Detección de Necesidades de Capacitación. Quizá únicamente tomaron la experiencia de otras instituciones similares.

- Otra contradicción en la que incurre la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial es en cuanto a los cursos que van dirigidos al Nivel Técnico-Gerencial en cuya página No.175 se mencionan los puestos que integran este Nivel, el caso es que encontramos en el Catálogo de Cursos que el Programa de Capacitación para el Desarrollo van dirigidos al Nivel Base, o sea, a Secretarías tanto del Area Centralizada como de Red de Sucursales, Cajeros, Empleados de Mostrador, Empleados de Cheques, Mostrador de Cambios y Control y Auxiliares de Oficinas Centralizadas. Resulta conveniente resaltar este hecho porque en realidad no existe una adecuada organización y coordinación de parte de la mencionada Gerencia. Precisamente existe un área encargada de la capacitación de estos -

puestos, y es la Gerencia de Capacitación Operativa, cuyo principal objetivo es "el mantener al personal operativo adiestrado a fin de generar en éste, las habilidades necesarias para - que puedan desarrollar sus puestos satisfactoriamente y buscar que éstos brinden una buena atención al público." (105)

Según el objetivo, observamos que dicha Gerencia, se encarga de impartir los cursos de adiestramiento, en cambio la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial se encarga de lo relativo a la capacitación y desarrollo de personal, entonces nuevamente incurren en otro error, al programar cursos de desarrollo a personal operativo, que no es de ninguna manera de su incumbencia.

3. En el procedimiento del Diseño del Programa, los elementos que integran a éste son los adecuados, así como su secuencia que se halla dentro de los límites normales.

Sin embargo, observamos el siguiente error:

- No existe retroalimentación entre el grupo interdisciplinario que conforma a la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial, notamos que en este procedimiento, la comunicación es nula entre Coordinadores e Instructores, ya que los encargados del Diseño del Programa son los Coordinadores, sin tomar en cuenta el criterio y los conocimientos del Instructor. En consecuencia, al no existir una adecuada comunicación en el ambiente de trabajo ocasionará deficiencias en las actividades y funciones del personal.

Cabe hacer mención que no se nos proporcionaron datos res

105) BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. "Optimizar el desarrollo productivo". Atlántico, ed. Dirección de Mercadotecnia, ---- 1983, pág. 10 (Revista Mensual julio-agosto).

pecto al costo del programa.

4. En base a la observación del proceso de enseñanza-aprendizaje, puede afirmarse que en cuanto a la planeación general de la ejecución del programa de capacitación, ésta parece ser la adecuada, a excepción de que a la evaluación se le da una mayor importancia, descuidando así otros aspectos fundamentales, como lo es el hecho de no proporcionarle a los participantes la estructura de lo que van a aprender; es decir, qué elementos necesitan conocer para lograr los objetivos, cómo se relacionan estos elementos y qué cambios de comportamiento se esperan de ellos como resultado del curso de capacitación. Consecuentemente como la evaluación debe basarse en la ejecución del capacitando, sólo podrá planearse y realizarse con cierto grado de validez si se conoce con exactitud lo que el alumno debe ser capaz de hacer.

A nuestro juicio una de las fallas del proceso, radica principalmente en los instructores que emplean para impartir sus cursos una metodología didáctica inadecuada, mostrando errores principalmente en:

- Método: Generalmente el método que emplea el instructor es el tradicional, es decir, el de Conferencia-clase formal, que es uno de los métodos más practicados en el campo de la enseñanza, pero que reviste cierta pasividad en el alumno. El instructor desempeña toda la parte activa, habla, demuestra, se mueve, dirige, etc., el participante se convierte en un ser pasivo, en un simple receptor de conocimientos, "de este modo, la educación se transforma en un acto de depositar en el cual los educandos, meras incidencias, reciben pacientemente, memorizan y repiten... el único margen de acción que se ofrece a los educandos es el de recibir los depósitos guardarlos y ar--

chivarlos." (106) Así la exposición resulta ser unilateral, - en la que se somete a oyentes pasivos a instructores que poseen y recitan información.

Es claro que para el instructor resulta más fácil utilizar este método, porque puede presentar en poco tiempo gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones - de ninguna especie.

Este no es el único método que se puede emplear para un curso de capacitación, existen otros como: 1) El Vestibular, - 2) En el Trabajo, 3) Demostración y ejemplo, 4) Simulación, - 5) Método de Charola de Entrada, 6) Método de Casos, 7) Método en Salones de Clase, etc., que le ayudarán a estimular la iniciativa y actividad personal de quienes aprenden.

- Expresión Oral: Con respecto a este punto, es obvio -- que el instructor debe poseer amplitud en el vocabulario, exponerlo con claridad y sencillez dando la fluidez requerida - para exteriorizar ordenadamente sus ideas; también debe tener facilidad de hacer participar al capacitando creándole el ambiente necesario para que se sienta en confianza y proporcionarle vocablos específicos para facilitar la exteriorización de sus conceptos. Si logra tal objetivo el participante será activo en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De lo anterior tenemos el caso en el que un instructor - para explicar el concepto de análisis decía lo siguiente:

- ¿ Qué es analizar ?

Antes de que los alumnos respondieran él contestó:

- "Hagan de cuenta que tienen frijoles que aún no han -- limpiado, al separar los frijoles de las piedras y de-

más basura están haciendo un análisis".

Es evidente que el instructor no adecuó su lenguaje al grupo (dirigido a personas adultas y con una escolaridad alta), utilizó un ejemplo poco científico que no aclaró el concepto; además coartó la libertad de expresión de los participantes al no permitirles externar su opinión.

- Medios Auxiliares: Los instructores para transmitir su información se valen en algunos casos, sólo de transparencias, rotafolios, películas y pizarrón, no obstante que la Gerencia cuenta con una amplia gama de recursos necesarios para una efectiva enseñanza, tales como proyector, franelógrafo, diapositivas, retroproyector, fílmicas, etc.

Puede decirse que la calidad de la educación depende, antes que nada, del instructor; él es el responsable de que el proceso educativo mantenga la orientación deseada. Por ello se requiere que cuente con los elementos indispensables para la adecuada realización de su labor.

De lo expuesto en líneas anteriores concluimos que para que el participante aproveche de la mejor manera posible el curso de capacitación es necesario en primer término, que el instructor le ofrezca un ambiente estimulante y atractivo, lo guíe de acuerdo a sus intereses, aptitudes y necesidades, y ponga a su alcance las técnicas y materiales que le permitan participar activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitando así el desenvolvimiento de sus capacidades para el dominio y aplicación de los conocimientos adquiridos.

De ahí que el instructor deba poseer una serie de experiencias que le permitan efectuar su tarea, sin embargo, es indispensable que se le brinde una asistencia técnica constante y lo más directamente posible, de manera que su labor esté

acorde a las innovaciones que se le presenten. Así pues, los instructores deberán ser agentes de eficacia pedagógica, a -- fin de que los capacitandos adquieran los conocimientos, habi-- lidades, destrezas y actitudes que respondan a sus requeri--- mientos y a los de la institución.

De lo anterior se desprende la necesidad de llevar a ca-- bo una asesoría sistemática, de mantener y ampliar la comuni-- cación entre coordinador, instructor y alumno, así como opti-- mizar la aplicación de los programas implantados y evaluar--- los, de tal forma que se permita a la Gerencia cumplir su ta-- rea con mayor eficiencia.

En lo que se refiere al proceso de evaluación que la Ge-- rencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial desarro-- lla durante el curso de capacitación; consideramos que éste -- es el adecuado, ya que abarca los tres momentos indispensa--- bles en toda situación de aprendizaje, como lo es el hecho de realizar una evaluación inicial, continua y final, que van a-- brindar a la Gerencia la oportunidad de verificar y hacer -- recomendaciones acerca de los procedimientos, métodos y me--- dios auxiliares, que requieran ajustes o reorientación, con -- el propósito de lograr el mejoramiento integral del proceso -- de enseñanza-aprendizaje.

5. En cuanto al siguiente procedimiento que es la Evalua-- ción del Curso (Proceso-Producto), no estamos de acuerdo en -- su mecánica seguida, pues el Coordinador no es la persona indi-- cada para calificar las evaluaciones diagnósticas, el respon-- sable de esta función será el Instructor ya que establecerá -- cuantitativamente los conocimientos y habilidades con que lle-- gan los sujetos a la capacitación, para compararlos posterior-- mente con los resultados y definir en forma objetiva el efec-- to de la instrucción, esto es, hasta qué grado y en qué forma

se llevó a cabo el cambio de conducta. Es obvio que debe existir una retroalimentación entre el Instructor y el Coordinador para que éste último se entere de los resultados y así pueda hacer los reajustes de los elementos del programa.

Lo mismo sucede con las otras evaluaciones (Formativa y Sumaria), en que el Coordinador está usurpando funciones que no le competen, ya que él será el encargado de supervisar y coordinar el proceso de capacitación.

6. De los demás procedimientos como son: el Seguimiento, la Evaluación de Consecuencias, el Análisis e Interpretación de Resultados, están estructurados en forma objetiva, encontrándose organizados e interrelacionados entre sí.

Sin embargo, el fundamento de todo el Proceso de Capacitación en el Banco del Atlántico, S.N.C. que es la Detección de Necesidades fue realizada sobre bases supuestas y falsas, y es lógico, que todo lo que se hizo a continuación por bien estructurado que esté como en los últimos procedimientos, no contribuye a incrementar la eficiencia del personal.

La situación presentada en este Capítulo se debe a la falta de un Sistema de Capacitación que coadyuve a alcanzar los objetivos de la Institución de manera efectiva, es decir, que satisfaga las necesidades y expectativas reales de los empleados y del Banco, considerándola así, más que como una función aislada, como una actividad integrada, útil y necesaria a toda la organización. Además se debe considerar a la Capacitación como una responsabilidad compartida entre directivos y todo el personal de la organización y dentro de ésta, se deberá contar con un grupo coordinador debidamente preparado en materia de capacitación para que se responsabilice de la función, factor que falló en el Banco del Atlántico.

Pensamos que la información sobre la PROPUESTA del Modelo

del Sistema de Capacitación de Personal que en el Capítulo 9 - presentamos tiene amplias posibilidades de ser aplicado a esta Institución, con resultados óptimos para ella y para los empleados.

7.3 Incentivos de la Institución al empleado ya capacitado.

El Banco del Atlántico proporciona al personal egresado - de los cursos de capacitación un Diploma (Anexo No. 11), que - constata su participación. Este Diploma no tiene ninguna validez oficial, sólo sirve para los fines del propio Banco, como es la motivación al empleado.

El objeto de los cursos de capacitación impartidos en el Banco del Atlántico, estriba en mejorar el desempeño del empleado en determinado puesto, pero de ninguna manera éstos van a servir para un ascenso, promoción y aumento de sueldo. La siguiente política de la Gerencia de Administración de Sueldos, demuestra lo anterior: "Ningún curso, seminario de capacitación y desarrollo o la adquisición de un título académico serán por sí solos fundamento para solicitar un aumento de sueldo, ascenso y promoción de puesto." (107) Sin embargo, existe contradicción al respecto, pues en la Evaluación Sumaria del procedimiento de Ejecución del Programa de Capacitación se precisa que ésta servirá también para determinar promociones.

En esta Institución para que el trabajador se haga acree-

107) BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Manual de organización de la Subdirección de Recursos Humanos. México, Subdirección de Recursos Humanos, 1980, pág. 140

dor de aumento de sueldo y ascenso y promoción de puesto es necesario que cubra otros requisitos como son:

- Antigüedad en la Institución.
- Antigüedad en el Puesto.
- Calificación en el Desempeño.
- Méritos.
- Recomendaciones.

Por lo tanto, al tomar un curso de capacitación en el Banco del Atlántico el empleado no satisface realmente sus necesidades como son:

- Dinero. En una sociedad como la nuestra en donde la satisfacción de las necesidades materiales de un individuo depende del dinero proveniente de salarios, el poder del dinero no puede minimizarse. Gellerman afirma: "la característica más sutil y de más importancia del dinero es su poder como símbolo. Así, el dinero puede significar lo que el individuo desee." (108)
- Seguridad. El anhelo del individuo por la necesidad de seguridad de todos tipos, física, psicológica y económica, se ven en todas las organizaciones que tienen empleados. Si bien la necesidad de seguridad varía entre los individuos, puede servir como un importante incentivo que induce a muchos individuos a permanecer en una organización y a alcanzar un nivel mínimo satisfactorio de desempeño. Para otra persona, la seguridad puede proporcionarle un sentido de libertad o independencia que lo estimula a participar más plenamente en el puesto y-

108) CHRUDEEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración de personal. Tr. Alfonso Vasseur W. México, ed. Continental, 1977, pág. 268

a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organi-
zación.

- Estima. Se trata del impulso de valorarse a sí mismo y de inspirar estima en los demás. Todas las personas desean una evaluación estable, de base firme y elevada de sí mismo, esto es autorespeto y autoestima, y que desean también el respeto de los demás. Estas necesidades se cumplen al formar varias relaciones basadas en el de-
sempeño adecuado.

Las necesidades se deben a deficiencias o desequilibrios, es entonces que una organización debe estimular a sus emplea--
dos para satisfacer esas necesidades y alcanzar el logro de --
las metas. La motivación produce un desempeño mucho mejor y --
pueden resolverse problemas por parte de los empleados, como -
ausentismo, rotación, impuntualidad, huelgas y quejas.

8. CONCLUSIONES.

De todo lo expuesto se extraen las siguientes conclusiones:

1. La reseña histórica de la evolución del pensamiento administrativo en el Capítulo 1, es suficiente para probar que los fenómenos administrativos son tan viejos como la humanidad misma, puesto que la reunión de esfuerzos para lograr propósitos, ha sido desde los comienzos de la humanidad, la característica propia de la condición gregaria del hombre.

Una de las formas más simples de administración que podemos encontrar en nuestra sociedad, es la administración del hogar, y una de las más complejas, la administración pública de los grandes Estados modernos. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos y por su carácter universal lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el campo del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. Quizás en situaciones simples, donde las cosas que necesitan hacerse son obvias, el proceso administrativo puede pasar inadvertido; pero en situaciones complejas donde se requiere un gran acopio de recursos humanos, materiales y financieros para llevar a cabo empresas de gran magnitud, la administración ocupa una importancia primordial para la realización de objetivos.

2. Puede inferirse que la administración, en nuestros días, es Arte y es Ciencia. Es Arte en su aplicación -

porque ya existen principios o normas cuya utilización requieren el ingenio, la inventiva y la inspiración de los encargados o responsables de llevar a cabo ciertos objetivos. Es Ciencia en su estudio, porque comprende un acervo de conocimientos sistematizados de los -- cuales se ha logrado desprender principios de gran con fiabilidad, que, si no son tan exactos como los que -- ofrecen las ciencias físicas o las matemáticas, revis- ten las características de toda ley.

3. El proceso administrativo representa un denominador co mún entre los administradores y sirve para facilitar - el estudio de la administración. Se encontrará univer-- salmente, donde quiera que los hombres trabajen juntos para el logro de objetivos comunes.

El proceso administrativo es la administración en mar- cha, para su estudio y comprensión se divide en cinco- etapas (Planeación, Organización, Integración, Direc-- ción y Control), todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir a la administración si no es en movimiento constante.

4. La Administración de Personal es el empleo de los re-- cursos humanos por la organización y dentro de ella. - Para saber lo que significa se deben precisar las fun- ciones principales que, en la práctica, incluyen el em pleo de recursos humanos. De este modo se verá que ha- blando en general existen siete funciones (Planeación- de los recursos humanos; Integración del personal; --- Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo; Administra- ción de Sueldos y Salarios; Higiene y Seguridad; Servi- cios y Prestaciones y Relaciones Laborales), las cua-- les tienen por objeto determinar y satisfacer los re--

quisitos del personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización.

5. En las organizaciones modernas, la capacitación de personal, como una función administrativa, ha tomado una trascendental importancia y fuerza; se le ha considerado como la base de la educación extraescolar, mediante la cual los trabajadores de todos los niveles dentro de las organizaciones productivas, tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades, conocimientos y -- destrezas; en otras palabras, desarrollar sus aptitu-- des para superarse técnica y profesionalmente, permiti-- tiendo con ello mejorar la calidad del trabajo. En estas condiciones la capacitación, como hecho educativo, debe planearse, desarrollarse y evaluarse con base en principios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo.

Ahora que la capacitación es un asunto de interés general, es necesario contar con recursos metodológicos -- concretos y efectivos, como lo es la Detección de Nece-- sidades de Capacitación cuya importancia radica en que descubre la falta y establece la diferenciación entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee -- el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro y porque nos proporciona la información necesaria -- para elaborar los cursos que la organización necesite-- o requiera. Y así, la Detección de Necesidades de Capa-- citación se convierte obligatoriamente en una activi-- dad del proceso de capacitación, la cual nos proporciona valiosa información para elaborar o seleccionar las acciones procedentes.

6. La capacitación en México está considerada como obliga

toria por parte de los empresarios y como un derecho - de los trabajadores. Su basamento legal está plasmado - en la Fracción XIII del Artículo 123 Constitucional y - en el Artículo 153 de la Fracción A a la X Capítulo -- III Bis de la Ley Federal del Trabajo.

7. La primera etapa de la historia de nuestra Banca, como en todas partes, tiene que pasar por periodos críticos de confusión y desorden.

A partir de 1896 nuestro Sistema Bancario presentaba - las siguientes peculiaridades:

- Su heterogeneidad, puesto que cada establecimiento - obedecía, no a una ley de observancia general, sino a - concesiones especiales, otorgadas sin sujetarse siem-- pre de una manera rigurosa a los mismos principios.
- Su inseguridad, puesto que muchos de los actuales -- bancos existían con violación de los derechos adquiri-- dos por el Banco Nacional de México en virtud de la le-- gislatura de concesión.
- Su falta de generalidad, pues no obedeciendo a ideas directoras homogéneas no había podido sujetarse a un - plan determinado y, por consiguiente, cada concesión - obedecía a necesidades más o menos momentáneas.

La historia de la Banca está íntimamente vinculada con la evolución social, política, económica y a medida -- que pasa el tiempo se estrechan más y más sus vínculos con esa evolución, no sólo en el plano nacional sino - en el internacional. Cada día es la Banca un factor -- más importante en el desarrollo de las naciones. Esto - aumenta de tal suerte su sensibilidad a los cambios cí clicos en el devenir de la economía que sus reacciones son inmediatas, apenas se vislumbran situaciones equí-

vocas.

En lo referente al Marco Legal y Conformación del Sistema Bancario Mexicano, podemos decir que hubo grandes cambios significativos a partir del 10. de septiembre de 1982 con la Nacionalización de la Banca. Respecto a ésta puede considerarse que su repercusión económica y social todavía no ha dado los resultados esperados por el pueblo mexicano, pues hay ciertos hechos que preocupan profundamente: La desocupación y la pobreza de la gran mayoría de la población; el retraso de los salarios en relación con las utilidades, frente a un desorbitante aumento de precios que ya tiene manifestaciones peligrosas y el endeudamiento externo que ha rebasado la capacidad de pago de la nación.

Tenemos la impresión de que el mecanismo de Nacionalizar la Banca no ha sido lo suficientemente poderoso para corregir el desequilibrio del desarrollo y se ha tomado demasiado tiempo en el análisis de los problemas sin adoptar decisiones adecuadas para resolverlos en forma definitiva.

8. La responsabilidad que tiene la Banca como instrumento de apoyo y fomento del progreso económico y bienestar social del país, requiere de un alto grado de especialización y formación multidisciplinaria de su personal, que debe ser provista en forma profesional y acorde a las características específicas que demanda el sector bancario.

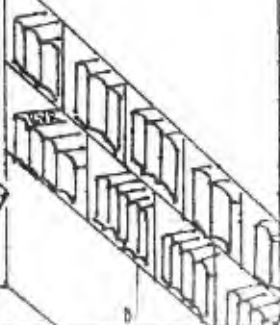
Conscientes de esta situación las Instituciones Bancarias del país y Organizaciones Auxiliares de Crédito han desarrollado dentro de su planeamiento de recursos humanos un plan integral de capacitación, que pretende dar respuesta a las necesidades actuales de la Banca -

Mexicana, facilitando el proceso de desarrollo de sus recursos humanos.

9. En lo que se refiere al caso del Banco del Atlántico, S.N.C., se confirman las hipótesis planteadas, al constatar el hecho de que a pesar de que en el Banco existe una Gerencia encargada de organizar la capacitación, ésta no utiliza los lineamientos correctos que cubran los requisitos de un adecuado sistema de capacitación, que posteriormente redunde en beneficios verdaderos para la Institución y el empleado.

Aún cuando la capacitación es impartida, las personas encargadas de llevarla a cabo se guían por criterios obsoletos y erróneos que llevan en la mayoría de los casos a situaciones negativas.

Por lo anterior llegamos a la conclusión de que la capacitación llevada a cabo en el Banco del Atlántico, no satisface las necesidades y expectativas reales tanto del empleado como de la misma Institución.



9. PROPUESTA.

"A todos nos conviene Capacitar.
Es la mejor inversión. Veámoslo-
así y no como una carga.
Modernizar al país es garantizar
a los mexicanos, desde ahora:
Trabajo para su fuerza y Capaci-
tación para su Trabajo.
Lo podemos brindar."

José López Portillo.

III Informe de Gobierno.

Toda organización, requiere para lograr sus objetivos, --
sistematizar sus actividades y para ello establece una serie --
de funciones, como son, en el caso de la organización banca---
ria: dirección, suministros, financiamiento, préstamos, inver-
sión, depósitos, ahorro, cambios, cobranzas, etc.

Los recursos tanto materiales como financieros y humanos,
son por igual importantes e indispensables, pero no siempre se
consideran así y es práctica común que se planifique preferen-
temente el aprovechamiento de los recursos materiales y finan-
cieros, aplicándose criterios y principios idóneos que procu-
ren la correcta interrelación entre las funciones que emplean-
los recursos antes señalados.

Asimismo se prevén los controles de las acciones a reali-
zar y se seleccionan los mejores medios para apoyar las activi-
dades previstas, es decir, actúan sistemáticamente.

Un ejemplo de lo anterior, son las actividades relacionadas a la captación de recursos; al planificarlas se prevén entre otras cosas los métodos de trabajo, los materiales necesarios, el tiempo, supervisión del trabajo y personal necesario, etc. Todo ello con el fin de que se obtengan los resultados deseados, desde el punto de vista de la cantidad y calidad.

También el recurso humano debe de ser adecuadamente administrado, es decir, debe de ser atendido y canalizado, analizándose de una manera confiable las desviaciones que presenta en su desempeño laboral, programándose y ejecutándose todas aquellas tareas y actividades que coadyuvan a decrementar o eliminar esas desviaciones que se presentan y que obstaculicen el logro de los distintos objetivos, metas y propósitos que la organización tiene. Estas actividades dirigidas al recurso humano, deben ser planeadas y organizadas de manera cuidadosa, al igual que se hace con los otros recursos, como anteriormente veíamos. Y no sólo esto debe realizarse con el recurso humano, debe también, de controlarse de manera sistemática todas aquellas acciones dirigidas a este factor humano.

Es debido a lo anterior, las razones por las cuales se considera como una función importante de la organización a la capacitación del personal que labora en ella, siendo necesario, reorientar nuestra atención, incrementando las acciones en este terreno, en forma sistemática.

Es fundamental entonces, conocer las ventajas que representa la capacitación y no verla como un compromiso que ha impuesto la Ley Federal del Trabajo o como un gasto o pérdida de tiempo.

Cuando la capacitación no se encuentra sistematizada en una organización las acciones pueden ser llevadas a cabo en forma deficiente, como es el caso específico de la Gerencia -

Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial del Banco del Atlántico, S.N.C. En la capacitación no sistematizada el aprendizaje resulta ser inadecuado, desperdiciándose recursos y tiempo.

Esta forma de capacitación no sistematizada origina que tanto las necesidades y expectativas del empleado y de la institución, así como los objetivos organizacionales, no se logren en su totalidad o que cueste mucho esfuerzo, tiempo y dinero el alcanzarlos.

En ocasiones cuando las necesidades de capacitación no son realmente detectadas y solamente supuestas, todo lo que se realice posteriormente por bien hecho que esté, ofrecerá resultados negativos; de tal forma que las personas que recibieron los cursos de capacitación no tendrán la oportunidad de aplicar lo aprendido, y por lo tanto, no coadyuvarán a resolver los problemas organizacionales, desaprovechándose los recursos empleados en el proceso de capacitación.

Podrían ser comentados más argumentos que demuestren que la ausencia de la capacitación sistemática en las organizaciones, origina un desperdicio de recursos de toda índole y consiguientemente, se podría afirmar que los objetivos de esas organizaciones no se lograrán.

A continuación presentamos un Modelo de Sistema de Capacitación, que juzgamos puede ser adaptable y aplicable al Banco del Atlántico.

La Capacitación y la Organización como un Sistema.

En el presente Capítulo consideraremos a la organización como un Sistema, esto quiere decir, un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que tienden a alcanzar-

un fin común a todo el Sistema, de tal forma que la modificación de cualesquiera de ellos puede causar la modificación de los demás.

Profundizando un poco más en este tema, para encontrar su utilidad en la función de capacitación, establecemos que un Sistema es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados, elementos como lo son el componente material, financiero y humano de una organización. Entonces podemos decir que la organización es un Sistema formado de cada uno de estos elementos que pueden considerarse a su vez, como un Sistema en sí mismo. Así, en una organización (Sistema), existen departamentos, áreas, secciones, sectores, todos ellos Subsistemas, y cada uno de ellos, como mencionamos puede considerarse a su vez como un Sistema formado por Subsistemas más pequeños, como son los puestos de trabajo y las personas que los ocupan, etc.

Cualquier Sistema, como una empresa o institución, se encuentra en interacción constante con el medio que le rodea, las influencias que una organización recibe de su medio son denominadas las entradas del mismo, las cuales causan cambios en el Sistema. Los productos de estos cambios o transformaciones, son denominados las salidas del mismo.

El concepto de Sistema en la organización es sumamente útil cuando se determinan las necesidades de capacitación, ya que un cambio en cualquier elemento de un Sistema o Subsistema puede causar cambios en otros elementos, lo que hace resaltar el hecho de que el incumplimiento de los objetivos de un área puede deberse a:

- Debilidades en otro Subsistema de la organización, o
- factores externos, tales como avances tecnológicos, cambios de políticas, que también puedan producir necesidades de capacitación de personal.

La función capacitación, a su vez, también debe considerarse como un Sistema o conjunto de factores relacionados, -- que interactúan para coadyuvar en el alcance de los objetivos de nuestro Sistema u organización.

Los elementos del Sistema de Capacitación, son los siguientes:

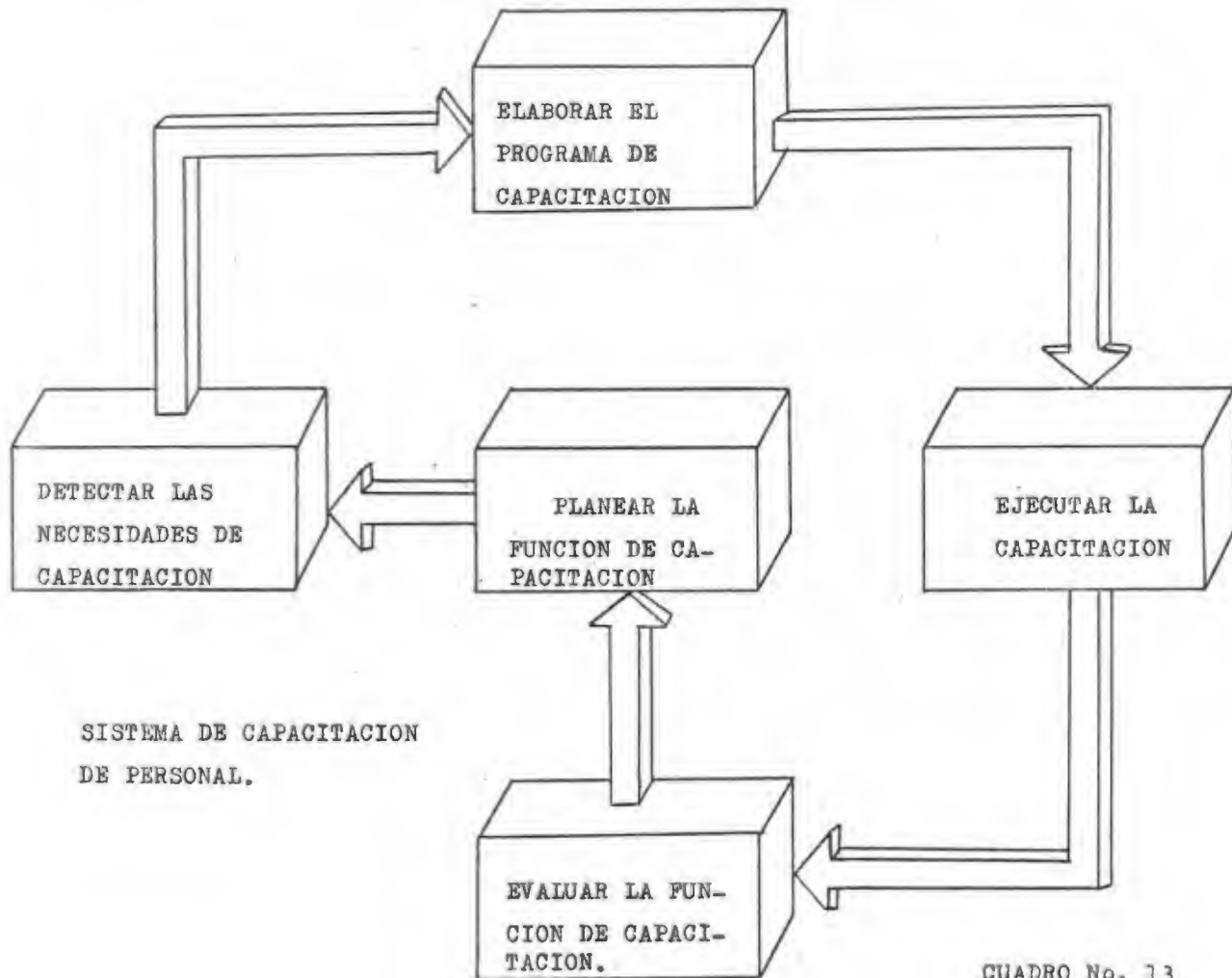
1. Planear la función de capacitación.
2. Detectar las necesidades de capacitación.
3. Elaborar el programa de capacitación.
4. Ejecutar la capacitación.
5. Evaluar la función de capacitación.

Ver Cuadro No. 13

Definición de Conceptos.

Primeramente definiremos algunos conceptos, en especial el de Capacitación, que ha venido y seguirá siendo objeto de discusión y polémica (como lo mostramos en el Capítulo 2), -- con el fin de esclarecer nuestros puntos de vista y nuestra presentación acerca del Sistema de Capacitación.

Modelo	Prototipo que sirve de base para su reproducción.
Sistema	Conjunto de elementos <u>inter</u> relacionados e interdependientes, que tienden a un fin común.
Subsistema	Componente o elemento del Sistema, que posee las mismas características.
Capacitación	Proceso de enseñanza-apren-



CUADRO No. 13

dizaje orientado a que el -
 empleado, ejecutivo y fun--
 cionario adquieran conoci--
 mientos, desarrollen habili--
 dades y modifiquen sus acti--
 tudes para que desempeñen -
 eficientemente un puesto de
 trabajo diferente al suyo.

Sistema de Capacitación

Es un conjunto de elementos
 (Subsistemas) interrelacio--
 nados e interdependientes -
 con el propósito de llevar--
 a cabo la función de capaci--
 tación, en forma ordenada.

A continuación se presenta la explicación de cada uno de los Subsistemas.

1. Planeación de la función de capacitación.

Antecedentes.

Previo al momento de elaborar el plan de capacitación es necesario identificar el marco de referencia interno y externo que gira en torno de esta función, es decir, conocer toda la información sobre lo que se haya hecho o dispuesto, dentro o fuera de la organización referido a capacitación.

Marco de Referencia Interno.

Se refiere a todos aquellos acuerdos, planes y programas de capacitación que se hayan realizado dentro de la organiza-

ción hasta el momento actual.

Marco de Referencia Externo.

Se refiere a todo lo existente en materia legal con respecto a la capacitación dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Así como a otros modelos o sistemas de capacitación -- existentes fuera de la institución y que sería conveniente revisar para tener una comprensión más amplia, y sobre todo como un punto de comparación.

Además de los dos aspectos anteriores es necesario realizar un Análisis General de la organización, que incluya un -- diagnóstico y un pronóstico.

Diagnóstico.

Este deberá indicar la situación por la cual atraviesa -- la institución en el momento actual; especificando los problemas o áreas conflictivas a nivel macro de la organización y -- seleccionando aquellos problemas que posiblemente puedan ser-resueltos por medio de la capacitación.

Pronóstico.

Aquí se enuncia todos los cambios que habrá debido a objetivos futuros de la organización, entre los cuales encontramos cambios de métodos de trabajo, de personal, políticas, -- etc.

El propósito de este Subsistema es que la institución -- cuente con una guía para que la capacitación se realice organizadamente, enfocándose a la resolución de los problemas de--tectados en el diagnóstico y pronóstico.

Los elementos que integran a este Subsistema son los siguientes:

- 1.1 Establecer los objetivos y las políticas de capacitación.
- 1.2 Definir las metas que se desean alcanzar por medio de esta función.
- 1.3 Definir las actividades para el logro de las metas-propuestas.
- 1.4 Determinar los recursos necesarios para implantar la función.
- 1.5 Elaborar los instrumentos que ayuden a controlar las actividades.

El resultado de cada una de las actividades anteriores,-- presentadas en un documento será el Plan de Capacitación que-- tomará en cuenta las necesidades presentes y futuras de la -- institución, mismas que se hacen patentes a través del análisis general de la organización.

Este Plan debe ser eficiente y flexible, de tal forma -- que satisfaga todos los requerimientos que permita hacer los-- ajustes necesarios durante su ejecución, de acuerdo con las -- situaciones cambiantes que se presenten.

- 1.1 Establecer los objetivos y las políticas de capacitación.

Los objetivos son el fin último que se desea obtener por medio de la función de capacitación y que sirven de justificación a la misma.

Además de los objetivos propios de cada organización respecto a capacitación, están aquellos que se encuentran plasmados en el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo, que -

dice:

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por -
objeto:

- I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
 - II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
 - III Prevenir riesgos de trabajo;
 - IV Incrementar la productividad; y
 - V En general, mejorar las aptitudes del trabajador."
- (109)

Las políticas son un conjunto de principios que normarán todas las actividades de capacitación.

Estas deben incluir una descripción de los términos en los cuales la institución se compromete a dar la capacitación.

1.2 Definir las metas.

Son aquellos índices, niveles o funciones que la institución pretende alcanzar dentro de cada área, sección o departamento que abarque el Plan de Capacitación, en un periodo determinado.

Las metas deben expresarse de tal forma que permitan identificar la medida en que fueron alcanzadas, deben derivarse de los resultados del análisis de la organización, y ajustarse a las posibilidades de la institución.

tarse a los recursos con que cuenta la organización.

1.3 Las actividades para el logro de las metas.

Básicamente serán los demás Subsistemas del Sistema de - Capacitación, que son los siguientes:

- Detectar las necesidades de capacitación.
- Elaborar el programa de capacitación.
- Ejecutarlo, y
- Evaluar el sistema de capacitación.

Deberá describirse la estrategia para realizar cada una de las actividades de acuerdo a los recursos con que cuenta - la institución, y los objetivos y metas que se desean lograr.

1.4 Los recursos para implantar la función.

En este elemento se definen los recursos humanos, mate-- riales/técnicos y financieros requeridos para integrar un gru po de trabajo responsable de esta función, así como los necesarios para llevar a cabo la investigación de detección de ne cesidades de capacitación. Sólo después de realizada dicha in vestigación, se podrán definir los recursos necesarios para - los siguientes Subsistemas.

1.5 Instrumentos de Control.

Los controles que se establezcan deberán proporcionar in formación acerca del avance de las diferentes etapas en lo -- que se refiere al tiempo de ejecución de cada una de ellas, - los recursos utilizados, las discrepancias con respecto a lo-- previsto y a las acciones correctivas tomadas.

Estos instrumentos pueden ser: informes, reportes, gráficas, tableros, registros, etc.

2. Detección de necesidades de capacitación.

Antecedentes.

Para llevar a cabo este Subsistema, es necesario contar con el Plan de Capacitación revisado y aceptado por parte de los directivos de la institución.

Elementos.

Este Subsistema está constituido por los siguientes elementos:

- 2.1 Determinación de objetivos.
- 2.2 Detección de áreas críticas.
- 2.3 Selección de puestos.
- 2.4 Elaboración o actualización de las descripciones de puesto.
- 2.5 Evaluación del rendimiento de las personas que ocupan esos puestos.
- 2.6 Selección de los recursos humanos, materiales/técnicos y financieros que serán necesarios para la realización.
- 2.7 Determinación de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.
- 2.8 Diseño de instrumentos de control.
- 2.9 Acopio de la información obtenida.
- 2.10 Análisis de la información obtenida.
- 2.11 Redacción del informe.

- 2.1 Determinación de objetivos.

Aquí se delimitará el marco de referencia bajo el cual - se desarrollará la función.

Este marco incluye un conjunto de principios en los que - se basará la detección de necesidades de capacitación y una - serie de metas generales que se pretenden lograr.

2.2 Detección de áreas críticas.

Una vez detectados los síntomas generales de problemas, - se procede a localizar las áreas críticas, o sea precisar cuá - les son los departamentos y/o secciones que presentan una si - tuación más crítica y que requieren atención inmediata. Para - decidir cuáles áreas deben considerarse críticas se recomien - da recurrir a la siguiente guía:

- La que presente un mayor número de problemas.
- La que presente problemas de mayor importancia para -- los fines de producción.
- La que provoque costos más elevados.
- La que por sus problemas, represente un peligro para - la vida de la institución.

En esta etapa debe anotarse cualquier dato que se consi - dere como causa de los problemas, sean éstos deficiencias del personal, políticas inadecuadas, deficiencias administrati--- vas, de comunicación, etc.

2.3 Selección de puestos.

Posterior a la detección del área crítica, se procede a - seleccionar aquellos puestos que presenten mayor número de -- problemas, como pueden ser: falta u obsolescencia de conoci-- mientos, habilidades, actitudes del personal, etc.

2.4 Elaboración o actualización de las descripciones de puesto.

Este elemento consiste en recabar la descripción del --- puesto. Ello obedece a que es necesario conocer el contenido del puesto para elaborar los instrumentos de investigación -- que impliquen las técnicas seleccionadas.

Quando existe una descripción del puesto y las condiciones lo permiten, puede definirse el estándar de desempeño o -- las normas de actuación. Este será un excelente instrumento -- para comparar el desempeño de los trabajadores con su situa-- ción real, lo cual ayudará a definir las necesidades de capa-- citación. Es evidente que el estándar de desempeño facilitará la cuantificación del rendimiento del personal y que, en caso de que se implante un programa de capacitación, será el mejor criterio para saber si la situación ha cambiado.

La descripción de puestos deberá contar con los siguientes apartados:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Identificación del puesto. | <p>Aquí se incluyen el nombre del puesto, su ubicación, clave, -- horario, departamento, escolaridad, responsable ante, autoridad sobre. Estos datos <u>permi</u>ten la identificación de cada puesto y diferenciarlo de otro similar.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Descripción <u>genéri</u>ca de las <u>activida</u>des del puesto. | <p>En ocasiones los datos <u>conteni</u>dos en la identificación del -- puesto no son suficientes para identificarlo, es por eso que -- en este punto debe existir al-</p> |

principio, un apartado que diga la función del puesto, siendo ésta una síntesis de las actividades desempeñadas en el mismo. Además, sirve para dar una idea general de lo que es el puesto y de la finalidad que tiene dentro de la organización.

- Descripción específica de actividades del puesto.

En este apartado están desglosadas cada una de las actividades genéricas, en sus respectivas actividades específicas, así como los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas.

Se recomienda que además se incluya la siguiente información:

- + Niveles de eficiencia de las actividades.
- + Información requerida para el desempeño de estas actividades: órdenes, documentos, memorandums, etc.
- + Materiales empleados para el desempeño de estas actividades.

2.5 Evaluación del rendimiento de las personas que ocupan esos puestos.

Este elemento indica el proceso mediante el cual una organización evalúa el desempeño de sus empleados en el pues--

to.

Las evaluaciones amplían las bases de información del departamento de personal. Estos conocimientos sirven para mejorar las decisiones de personal y la retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño.

2.6 Selección de los recursos humanos, materiales/técnicos y financieros.

Determinar y obtener los recursos humanos, materiales/técnicos y financieros idóneos para la realización de este Subsistema, de acuerdo con sus necesidades presentes y futuras.

2.7 Determinación de técnicas de investigación y elaboración de los instrumentos respectivos.

Para recabar información, podemos hacer uso de diversas técnicas, en cuya aplicación o selección es necesario considerar varios factores:

- El número de sujetos por investigar.
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- Los conocimientos y habilidades del investigador.
- Las características de las técnicas.

Estas técnicas son:

Observación

Cuestionario

Lista de verificación

Técnica de las tarjetas
Periodo de actuación
Pruebas de desempeño
Inventario de habilidades
Reuniones de grupo tipo corrillos
Comités
Tormenta de ideas
Simulación.

2.8 Diseño de instrumentos de control.

Son aquellos formatos en donde se registran las actividades, los recursos y la duración prevista de las actividades;- lo que permitirá observar el avance de la detección de necesidades de capacitación.

2.9 Acopio de la información.

Como su nomnbre lo indica en este elemento se recopilan- todos los datos que se obtuvieron durante la realización del- Subsistema.

2.10 Análisis de la información obtenida.

La parte medular del análisis de la información, consis- te en comparar los datos que proporcionen los jefes de los sujetos investigados y ellos mismos. Cabría esperar algunas discrepancias entre dichas fuentes de información, pero si éstas son serias es conveniente plantear algunas hipótesis sobre su origen y, en función de ello, seleccionar nuevamente otras -- técnicas de investigación y aplicarlas, a efecto de esclare-- cer las cosas. La diferencia más común reside en que los em--

pleados y sus jefes tienen una concepción distinta de cuáles son las necesidades de capacitación y de las causas que las justifican.

Es evidente que el propio empleado puede estar consciente de sus necesidades de capacitación, pero esta situación va ría mucho de caso a caso. Por añadidura, los empleados pueden estar recelosos acerca de la investigación y ocultar intencio nalmente informaciones que, a su juicio podrían utilizarse pa ra causarles algún daño.

Por otro lado, es de esperar que los jefes conozcan bien a sus subordinados, incluyendo sus necesidades de capacita---ción. Sin embargo, esto no siempre es cierto, además de que las preferencias de los jefes, inconscientes pueden deformar la realidad. Además de ello, en algunas ocasiones se pone de manifiesto la incapacidad de los jefes y su desconocimiento de la capacitación, lo cual es clara demostración de sus particulares necesidades de capacitación y posible explicación de las deficiencias de sus subordinados.

El investigador debe estar atento a todo este tipo de si tuaciones y darle crédito a aquello que esté apoyado en he---chos, asegurándose de que no sean simples opiniones o comenta rios infundados.

2.11 Redacción del informe.

La última etapa de la detección de necesidades de capaci tación es la redacción del informe. El informe es importante porque:

- Describe la situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados, lo cual es la mejor prueba del carácter sistemático de la capacitación; consti

tuye un valioso antecedente.

- Facilita la presentación que de las necesidades localizadas tenga que hacerse a los directivos de la organización, así como de los procedimientos seguidos.
- Incluye el conjunto de datos (deficiencias, evidencias, etc.) que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- Proporciona los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores sobre las fallas de los grupos con los que trabajarán.

En conclusión, podemos decir que la Detección de Necesidades de Capacitación es la actividad previa a cualquier acción de capacitación y la cual debe de considerar todos y cada uno de los apartados señalados anteriormente, los cuales permitirán obtener los resultados requeridos para poder habilitar los subsiguientes pasos del Sistema, dependiendo de las condiciones reinantes en una organización determinada.

3. Elaborar el programa de capacitación.

Antecedentes.

En base a los resultados obtenidos en el Subsistema anterior se elaborará el programa de capacitación.

Propósito.

Prever las acciones y cursos de capacitación que sean necesarios realizar, para satisfacer las necesidades detectadas especificando su duración, fecha, horario y lugar de realiza-

ción, así como el costo probable del programa y la estimación de sus beneficios.

Elementos.

Los elementos que integran este Subsistema son los siguientes:

- 3.1 Establecer las metas del programa.
- 3.2 Definir los objetivos de aprendizaje.
- 3.3 Formar grupos de destinatarios.
- 3.4 Definir la modalidad didáctica o forma de impartir la instrucción.
- 3.5 Determinar las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- 3.6 Definir duración, horario y lugar de realización.
- 3.7 Estimar el costo del programa, y
- 3.8 Estimar el beneficio del programa.

A continuación explicaremos brevemente cada uno de ello.

3.1 Las metas del programa.

Se establecen en base al análisis de los resultados del Subsistema anterior (DNC) y se relacionan con los problemas en los cuales la capacitación puede coadyuvar en su solución. Estas metas deberán describirse de manera cuantitativa, de tal forma que al término del programa pueda medirse el grado en que se lograron.

3.2 Los objetivos de aprendizaje.

Deberán definirse a partir de una o varias de las necesidades de capacitación detectadas y redactarse de tal forma --

que indiquen lo que el participante estará en posibilidad de hacer al término de la instrucción.

3.3 Los grupos de destinatarios.

Es el conjunto de personas que tienen idénticas necesidades de capacitación y de las cuales debemos recabar datos administrativos personales, a fin de agruparlos adecuadamente.

3.4 La modalidad didáctica.

Se deberá seleccionar de acuerdo al objetivo de aprendizaje que se haya planteado y al número y características de los destinatarios.

Estas modalidades podrían ser:

- Cursos
- Seminarios
- Conferencias
- Demostraciones
- Asesorías
- Visitas
- Congresos, etc.

3.5 Las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

Se definen de acuerdo a la modalidad didáctica que se ha ya seleccionado.

Algunas actividades pueden ser:

- Investigar si las instituciones capacitadoras cuentan con cursos que satisfagan las necesidades detectadas.

- Hacer reservaciones (hotel, transportación, etc.).
- Elaborar cursos.
- Diseñar, elaborar o seleccionar material didáctico.
- Formar instructores.
- Contratar consultores.
- Rentar películas.
- Confirmar asistencia del instructor y participantes.

En cuanto a recursos pueden ser los siguientes:

Humanos

- Instructores
- Consultores
- Dibujantes
- Elaboradores de cursos
- Mecnógrafos
- Elaboradores de material di
dático

Materiales

- Equipo audiovisual
- Rotafolios
- Pizarrón
- Pantalla
- Aulas, y
- Material para el participan-
te.

Durante esta definición de recursos se deberá considerar al máximo los ya existentes en la organización. Por último, es importante determinar el tiempo que se utilizará a cada uno de los recursos, con el fin de vigilar su disponibilidad y calcular el costo que representa su utilización.

3.6 Definición de duración, fecha, horario y lugar de -- realización.

- Hacer reservaciones (hotel, transportación, etc.).
- Elaborar cursos.
- Diseñar, elaborar o seleccionar material didáctico.
- Formar instructores.
- Contratar consultores.
- Rentar películas.
- Confirmar asistencia del instructor y participantes.

En cuanto a recursos pueden ser los siguientes:

Humanos

- Instructores
- Consultores
- Dibujantes
- Elaboradores de cursos
- Mecnógrafos
- Elaboradores de material di
dático

Materiales

- Equipo audiovisual
- Rotafolios
- Pizarrón
- Pantalla
- Aulas, y
- Material para el participan-
te.

Durante esta definición de recursos se deberá considerar al máximo los ya existentes en la organización. Por último, es importante determinar el tiempo que se utilizará a cada uno de los recursos, con el fin de vigilar su disponibilidad y calcular el costo que representa su utilización.

3.6 Definición de duración, fecha, horario y lugar de realización.

Las duraciones se darán en función de la dificultad que se tenga para lograr el objetivo. Las fechas deberán establecerse de acuerdo al plazo en el que se requiere la capacitación; los horarios deberán estar de acuerdo con las políticas de capacitación de la organización y a las cargas de trabajo, entre otros factores. El lugar de realización puede ser dentro o fuera de la institución. La selección del lugar dependerá del objetivo de aprendizaje, el número de participantes, y los recursos con que cuenta la institución.

3.7 La estimación del costo del programa.

Indica el recurso financiero aproximado que se necesita para realizar la capacitación.

3.8 La estimación de beneficios del programa.

Es una aproximación de lo que la organización y los trabajadores obtendrán una vez que se hayan alcanzado las metas del programa de capacitación.

4. Ejecutar la capacitación.

Antecedentes.

Contar con todos los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.

Propósitos.

El propósito de este Subsistema es el de satisfacer las necesidades de capacitación por medio de la realización de los cursos o modalidad didáctica que se hayan previsto. El --

éxito de este Subsistema dependerá de la preparación que se -
haya tenido en los anteriores Subsistemas.

Elementos.

Este Subsistema cuenta con un elemento, el de:

4.1 Realizar la capacitación.

Esta realización se deberá hacer de acuerdo a la calenda
rización prescrita en el programa (duración, fecha, horario y
lugar).

Todos los recursos y acciones de capacitación deberán ve
rificarse, con el fin de asegurar el logro de los objetivos -
de aprendizaje y con ello eliminar los problemas existentes -
en la organización debido a una falta de capacitación.

Algunos puntos a cuidar en este Subsistema son los si---
guientes:

4.1.1 El desempeño de los instructores.

4.1.2 El método a utilizar para dar capacitación.

4.1.3 La correcta utilización de materiales y recursos -
de apoyo.

4.1.4 Las condiciones en las que se da la capacitación.

4.1.5 La evaluación del aprendizaje.

4.1.1 El desempeño de los instructores.

Se debe vigilar estrechamente el desempeño de los ins---
tructores con el propósito de tomar acciones correctivas a --
tiempo, ya que la mayor parte de las responsabilidades del --
éxito de este Subsistema recae en los instructores de los ---
cursos. Dependiendo de la conducta que presenten frente a sus
grupos será el mayor o menor grado en que los participantes -

logren los objetivos de aprendizaje.

Obviamente el instructor que desee que los participantes aprendan en forma eficiente, necesita realizar las siguientes tareas:

- Estimular el deseo y la determinación de aprender (motivación).
- Informar de lo que van a aprender y relacionarlo con sus experiencias anteriores (estructura de lo que van a aprender).
- Establecer la forma de conducta deseada (información, ejemplos, ejercicios, etc.)
- Hacer síntesis de lo aprendido.
- Evaluar los resultados.

4.1.2 El método a utilizar para dar capacitación.

Queremos aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán resultados deseados siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, el tiempo de que se dispone y con el contenido de la materia.

Es aconsejable que en un programa de capacitación haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alter narse diversos métodos en un mismo programa de educación.

Existe una clasificación amplia de los métodos de capacitación. Entre los más objetivos figuran los siguientes:

- Conferencia: a) Conferencia-clase formal; b) Conferencia con participación.
- Método de la "Charola de entrada".
- Método de casos.
- El método de representación o dramatización.

- Método de clases.
- Instrucción programada.
- Juego de negocios.
- Sensibilización.

A raíz de los métodos mencionados, se asume que un buen instructor debe poseer conocimientos operantes de todos los métodos de capacitación de tal manera que pueda usar el más adecuado en cada situación. Por supuesto los métodos de capacitación están cambiando rápidamente y cada instructor debe mantener contacto continuo con el campo. Sin embargo, también debe ser cuidadoso en la utilización de los métodos más nuevos ya que este campo parece, en algunas ocasiones, dar cabida a algunas prácticas o sistemas de mérito muy limitado.

4.1.3 La correcta utilización de materiales y recursos de apoyo.

Puesto que hay una estrecha relación entre los métodos de enseñanza y el equipo auxiliar de la misma, queremos mencionar en este punto, cuales son los diferentes instrumentos auxiliares.

Sin duda, el fenómeno de la comunicación es eje de todo proceso de aprendizaje; debemos entender, en términos generales, a todo instructor como emisor y al alumno como receptor.

El medio de comunicación es, por tanto, cuestión de especial interés; mientras más objetivo e ilustrativo sea, mejores serán los resultados obtenidos por el emisor.

Los materiales y recursos de apoyo nos ofrecen la manera de aprender a través de la experiencia sensorial adecuada. Mirar, escuchar, oler, saborear, tocar y manipular son factores impresionantes para el aprendizaje. Cuando se les utiliza a -

propiadamente, la experiencia puede imprimir realismo y significado al programa de capacitación.

Al infundir en el programa de capacitación los medios apropiados a los participantes, por un lado, y a los objetivos de capacitación por otro, la sesión en el aula común puede -- convertirse en una experiencia estimulante y vital que conduzca al verdadero aprendizaje.

- Auxiliares gráficos.

Estos representan una gran ayuda para el instructor por su fácil manejo. Entre ellos podemos mencionar los siguientes:

- + Pizarrón
- + Rotafolio
- + Franelógrafo
- + Gráficas

- Proyección de imágenes.

Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza-audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes-aplicaciones en todos los niveles de educación.

En esta parte enumeraremos los diferentes aparatos y auxiliares visuales y audiovisuales que existen hasta la fecha.

- + Proyector de cine sonoro de 16 mm.
- + Proyector de transparencias y filminas.
- + Retroproyector o proyector al hombro.
- + Proyector de cuerpos opacos.
- + Circuito cerrado de televisión.

- Medios sonoros.

El aprendizaje por medio de la audición ha sido siempre-

parte del proceso de capacitación. Así, los auxiliares auditivos son necesarios, aunque sean relativamente más abstractos-
que los visuales.

Los auxiliares auditivos más usados en la capacitación -
son:

- + Grabadora, y
- + Tocabiscos.

Con los medios y los métodos de capacitación, todas las-
personas que se encuentran comprometidas con ella tienen que-
aceptar el desafío de utilizarlos creativamente para dar a --
los participantes experiencias de aprendizaje más significati
vas y hacer a la capacitación más ágil y económica.

Aunque hemos mencionado algunos tipos de materiales y re
cursos de apoyo, no es necesario utilizar todos en cada se---
sión de capacitación. Se debe seleccionar y comprar sólo lo -
que se necesita con frecuencia, de otra manera la inversión -
no será provechosa.

4.1.4 Condiciones en las que se da la capacitación.

Hablar de la situación física del local o aula, en el --
que se va a llevar a efecto un curso, no es asunto de poca im
portancia. Creemos que se ha subestimado mucho el interés y -
trascendencia de la situación favorable de un local.

En primer término se deben tomar en cuenta la automotiva
ción o frustración a que está sujeto el participante, según -
sea el sitio agradable o desagradable.

No debe restársele importancia a los siguientes aspectos
que contribuyen paralelamente con otros elementos, al éxito -
de un curso de capacitación.

- Adecuada ventilación.

Se ha comprobado científicamente que, para un sano y --- efectivo funcionamiento del cerebro principalmente, y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante ventilación.

Nada mata más a una reunión que la falta de aire fresco. Esa falta engendra distracción y sueño. Por eso debe haber -- ventilación apropiada en el lugar en donde el grupo se reuna.

Un buen sistema de ventilación, debe resolver tres necesidades imperiosas: calefacción, enfriamiento y ventilación.

- Luminosidad del aula.

No creemos necesario abundar en las bondades que implica este aspecto, sólo destacamos su importancia para una efectiva comunicación visual.

- Funcionalidad.

Bajo este concepto queremos significar que una aula debe responder a diferentes necesidades como son: Ubicación, Dimensiones, Distribución, Conexiones eléctricas suficientes, Material y equipo necesario.

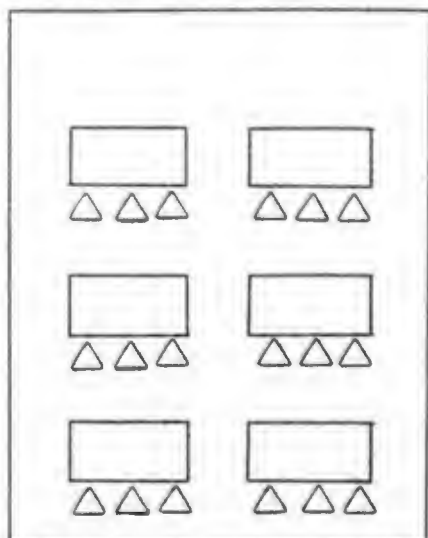
Queremos mencionar especialmente la ventaja que tiene el no fijar al piso las sillas y mesas-escritorio, pues ésto permite distribuir las de diferentes formas según sean las necesidades particulares de cada curso.

Las siguientes figuras muestran objetivamente algunas -- concepciones modernas de la distribución de sillas y mesas, -- que están en consonancia con los criterios de la educación -- dinámica. Ver Cuadro No. 14

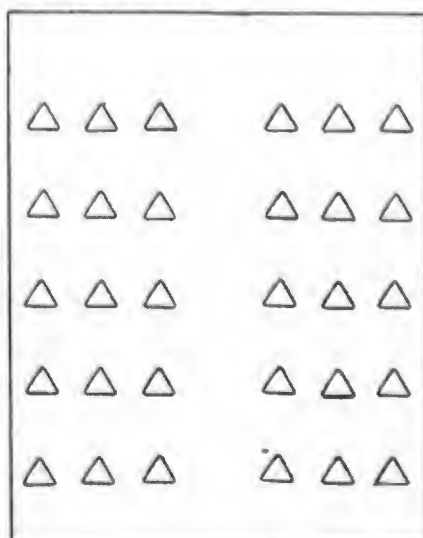
4.1.5 La evaluación del aprendizaje.

DISTRIBUCION DEL SALON.

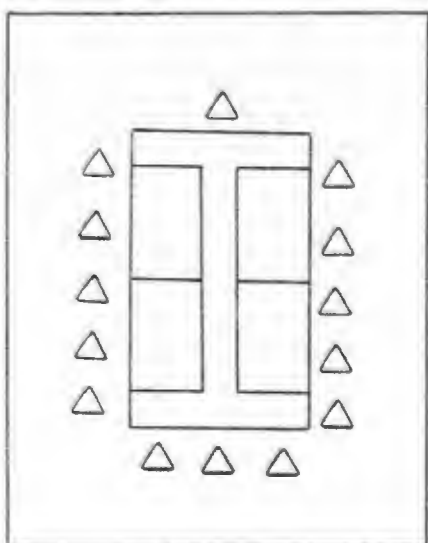
A. SALON DE CLASE



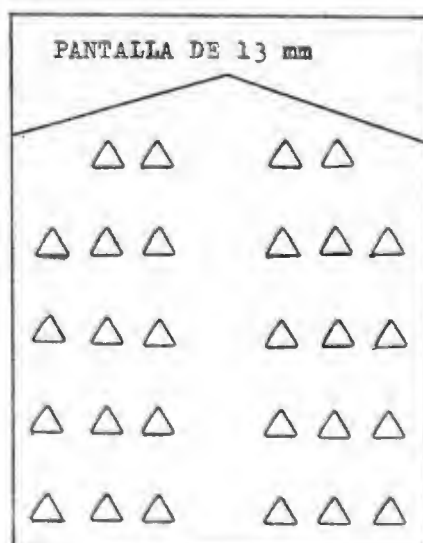
B. CONFERENCIA



C. MESA REDONDA



D. PROYECCION



CUADRO No. 14

- 110) CRAIG, Robert L. y Lester R. Bittel. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Tr. Manuel Aburto. México, ed. Diana, 1982, pág. 439

En toda actividad humana es importante y necesario comprobar en qué medida se logran las metas previstas. En el proceso de enseñanza-aprendizaje esta comprobación es un factor importante en tanto que, al evaluar, se reconocen los esfuerzos, se aprecian los logros y se refuerza el interés por aprender.

El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de situaciones organizadas, que faciliten experiencias propiciadoras de un cambio de conducta en el sujeto que aprende; cambio que se verifica evaluando los logros totales o parciales en los objetivos de capacitación.

El proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos, es considerado como el desarrollo de experiencias cuya secuencia se deriva de objetivos precisos y anticipados. Estos objetivos de aprendizaje son significativos, si consideran las necesidades de los participantes y pueden ser sometidos a medición e interpretación, es decir, si pueden ser evaluados.

La evaluación, considerada como indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje es esencial e inherente al proceso de capacitación. La evaluación es pues, un elemento que permite constatar, tanto al instructor como al participante, hasta qué grado y de qué manera están alcanzando sus metas.

La descripción precisa de los objetivos de aprendizaje facilita la determinación de los criterios necesarios para valorar el logro de dichos objetivos, es decir, que si se describe específicamente la conducta requerida para el desempeño de una tarea, se tendrán indicadores para evaluar si el programa ha cumplido su propósito, así como identificar sus fallas o deficiencias.

La definición de objetivos permite establecer las metas de aprendizaje a alcanzar y las condiciones bajo las que los-

participantes deben demostrar sus habilidades o destrezas. En otras palabras, qué evaluar y cómo hacerlo.

El propósito esencial de la evaluación es indicar el progreso de la enseñanza y del aprendizaje, permitiendo verificar desde el inicio, si las acciones son las adecuadas para facilitar el cambio de conducta del sujeto que aprende. Además permite detectar en qué momento y en qué punto existe alguna falla en el procedimiento para modificarlo o reestructurarlo.

Es por lo anterior, que la evaluación permite constatar si la capacitación ha tenido éxito o no. Para llegar a una u otra conclusión, se requiere analizar la secuencia didáctica desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa, siempre a partir de los objetivos de aprendizaje.

Considerando a la evaluación inherente al proceso de enseñanza-aprendizaje, se pueden determinar tres momentos esenciales de la misma, cada uno de los cuales tiene sus propios alcances y características.

4.1.5.1 Evaluación Inicial o Diagnóstica.

4.1.5.2 Evaluación Continua o Formativa.

4.1.5.3 Evaluación Final o Producto.

4.1.5.1 Evaluación Inicial o Diagnóstica.

Se realiza antes del inicio de una situación de aprendizaje.

Su función es determinar el grado y número de conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia laboral, necesidades que satisfecerá con la capacitación, etc. con que cuenta el participante antes del inicio de una situación de aprendizaje a fin de establecer las estrategias para el desarrollo del --

proceso de enseñanza-aprendizaje y definir en forma objetiva-- hasta qué grado y en qué forma se llevó a cabo el cambio de -- conducta.

4.1.5.2 Evaluación Continua o Formativa.

Durante las experiencias de aprendizaje se debe poner -- especial interés en corroborar continuamente si los objetivos de aprendizaje se están logrando y en qué grado. Su finalidad esencial es proporcionar información permanente para adecuar-- el contenido y los procedimientos que se estén desarrollando, a las características y expectativas del grupo e indicar el -- grado en que se van logrando los objetivos establecidos.

Esta evaluación es importante porque proporciona indica-- dores sobre la efectividad de cada una de las acciones y per-- mite el reajuste de los elementos del programa en el momento-- en que se considere necesario.

4.1.5.3 Evaluación Final o Producto.

Se refiere a la evaluación de los logros finales del -- aprendizaje y su función es determinar la efectividad del -- programa, al constatar los efectos de la instrucción.

Esta evaluación requiere de la aplicación de una "post-- prueba", para determinar con precisión los cambios debidos a-- la capacitación.

Con ello la evaluación final proporciona indicadores --- acerca del desempeño individual, que facilitan la toma de de--cisiones sobre las posibilidades de promoción del participan--te.

Finalmente, es importante considerar que de toda evalua--ción se adquieren criterios para desarrollar actividades futu

ras de aprendizaje.

Cabe hacer mención de que la evaluación como parte del - proceso de enseñanza-aprendizaje, es importante tanto para el instructor como para el participante.

Al participante lo provee de elementos que le permiten - ver desde un principio hacia dónde se espera que se dirija, - suministrándole constantemente información concreta sobre sus adelantos y permitiéndole localizar por sí mismo las deficien-
cias en su actividad de aprendizaje.

La evaluación indica al instructor la efectividad de los procedimientos que aplica y le proporciona retroalimentación- sobre lo adecuado de la conducción en cuanto a sus habilida-- des y actitudes.

El instructor, al evaluar el procedimiento, analiza las- técnicas y los materiales didácticos empleados, para determi-
nar su validez en relación a los objetivos de aprendizaje.

5. Evaluar la función de capacitación.

Antecedentes.

Esta función de evaluación entrará en vigor desde la eta-
pa de planeación y se continuará a través de todo el Sistema, puesto que al concluir cada una de las actividades encamina-- das a organizar la capacitación (Análisis de la organización, Planeación, Detección de Necesidades etc.), les proporciona - la retroalimentación necesaria para corregir errores.

Propósito.

El propósito de este Subsistema, es determinar la efecti-
vidad de la capacitación sistemática, a través de la identifi-
cación de los beneficios obtenidos por la organización y los-

empleados, comparándolos contra la inversión realizada.

Elementos.

Los elementos que deberán integrar este Subsistema son:

- 5.1 Evaluar cada uno de los Subsistemas anteriores.
- 5.2 Evaluar la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.
- 5.3 Determinar el costo-beneficio de la capacitación o rentabilidad.

5.1 Evaluación de cada Subsistema.

Como se mencionó anteriormente, esta función de evaluación se iniciará paralelamente al desarrollo de las actividades de cada Subsistema y se realizará a través del análisis de la información contenida en los instrumentos de control establecidos en la etapa de Planeación de la Función de Capacitación.

5.2 Evaluación de la aplicabilidad de lo aprendido en el puesto de trabajo.

Este elemento permitirá determinar la medida en que las personas capacitadas, utilizan en el trabajo los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, y las actitudes modificadas. También proporciona información acerca de las facilidades y dificultades que se hayan encontrado para su aplicación. Es importante hacer esta evaluación ya que por ejemplo, si el participante aprendió algo pero no lo aplica porque no le sirve para su trabajo, será un indicador de que la detección de necesidades de capacitación no se hizo correctamente.

tamente.

La aplicabilidad al trabajo de lo aprendido, se determinará a través de una evaluación del desempeño.

5.3 Determinación del costo-beneficio de la capacitación.

La importancia de este análisis, estriba en poder determinar la ganancia real obtenida por medio de la capacitación, considerando a esta función como una inversión de capital.

Para efectuar este análisis, se deberán realizar los siguientes pasos:

- 5.3.1 Determinar el costo total en que incurrió la función de capacitación y el periodo que se esté considerando.
- 5.3.2 Determinar el beneficio total que generó la función, en el mismo periodo, enunciándose o convirtiéndolos a términos económicos.
- 5.3.3 Calcular la tasa de rentabilidad o sea la ganancia real obtenida.

Algunos de los costos pueden ser:

- Remuneración de instructores.
- Compra de equipo audiovisual.
- Compra de material didáctico.
- Alquiler de películas.
- Alquiler de locales, equipos, materiales.
- Refrigerios/alimentos.
- Posible producción no obtenida por el participante o instructor interno, por estar realizando actividades de capacitación.

Algunos beneficios que se pueden obtener con la capacitación son los siguientes:

Mejorar:

- Producción.
- Eficiencia.
- Calidad del producto.
- Ganancias económicas.
- Utilización de maquinaria.
- Sistemas administrativos.
- Controles.
- Control de calidad.

Reducir:

- Desperdicios.
- Accidentes.
- Ausentismo.
- Rotación de personal.
- Quejas de los clientes.
- Sanciones.
- Fricciones.
- Deserciones.
- Tiempo extra.

En cuanto a los empleados mejora su (s):

- Nivel de vida.
- Producción.
- Seguridad en su trabajo.
- Incentivos.
- Trabajo en grupo.
- Ambiente de trabajo.
- Trato con las personas.
- Comunicación.

- Actualización.
- Satisfacción en el trabajo.
- Condiciones de trabajo.

Estarán en posibilidad de:

- Ser transferido.
- Ser ascendido.
- Ser promovido.
- Recibir aumento de sueldo.

10. ANEXOS.

ANEXO No. 1



ATLANTICO

BANCO DEL ATLANTICO

ANEXO No. 1

GERENCIA COORDINADORA DE CAPACITACION
TECNICA Y GERENCIAL

CUESTIONARIO PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CA-
PACITACION

(SEGUNDO SEGMENTO)

OPERACION BANCARIA

Finalidad:

El objetivo de este cuestionario es:

Obtener información que permita programar cursos, para opti-
mizar su desempeño laboral, por lo que le rogamos conteste-
verazmente las siguientes preguntas.

1.- NOMBRE Adriana Areola Sánchez León

2.- Func. de Relaciones 10 meses 31046
PUESTO AÑOS MESES (ANTIGÜEDAD) No. Nómina

3.- Oficina Central Red de Sucursales Regional II
SUCURSAL O DEPARTAMENTO DIVISION, REGIONAL

4.- Indique cuáles de los siguientes conocimientos requiere
USTED para desempeñar su puesto; distinguiendo con una-
"I" si es indispensable y con una "C" si es complementa-
rio.

4.1 (I) Contabilidad

4.2 (-) Auditoría

4.3 (C) Costos y Presupuestos

4.4 (-) Finanzas

- 4.5 ☒ Tipos de Crédito
- 4.6 ☒ Estudios de Factibilidad de Crédito
- 4.7 ☒ Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- 4.8 ☒ Créditos Especializados
- 4.9 ☐ Análisis y Evaluación de Proyectos
- 4.10 ☐ Estrategias de Comercialización
- 4.11 ☐ Planeación de la Promoción
- 4.12 ☐ Administración de la Promoción
- 4.13 ☐ Seguimiento de la Promoción
- 4.14 ☒ Asesoría y Ventas
- 4.15 ☒ Necesidades y Alternativas de Venta
- 4.16 ☐ Costo, Beneficio y Cierre de Venta
- 4.17 ☐ Enlace Interdepartamental de Operación
- 4.18 ☐ Fideicomisos
- 4.19 ☒ Aspectos legales de Títulos y Operaciones de Crédito
- 4.20 ☒ Legislación Bancaria
- 4.21 ☒ Servicios y Transacciones Internacionales
- 4.22 ☐ Filiales
- 4.23 ☐ Personal
- 4.24 ☐ Prestaciones
- 4.25 ☐ Planeación
- 4.26 ☐ Organización
- 4.27 ☐ Integración
- 4.28 ☐ Dirección
- 4.29 ☐ Control
- 4.30 ☐ Bancología
- 4.31 ☒ Políticas y Procedimientos
- 4.32 ☐ Conformación Estructural y Organizacional del Banco

5.- De los conocimientos señalados anteriormente indique en cuáles requeriría USTED capacitación para un mejor desempeño de su puesto. Escribiendo en la línea el número correspondiente y distinguiendo con una "X", si la capacitación requerida debe ser a nivel de conocimiento teórico, conocimiento práctico ó ambos.

EM:

CONOCIMIENTO QUE RE- QUIEREN CAPACITACION	CONOCIMIENTO	
	TEORICO	PRACTICO
(ASESORIA Y VENTAS)4.14	X	X

CONOCIMIENTO QUE RE- QUIERE CAPACITACION	CONOCIMIENTO	
	TEORICO	PRACTICO
Manejo de operaciones de Caja de Ahorro	X	X
Manejo de Cuentas	X	X
Manejo de Remesas	X	X
Manejo de Depósitos de Faltos y Depósitos de Crédito	X	

6.- Del listado enunciado a continuación, seleccione con una "X" aquellas operaciones bancarias que considera USTED -- son manejadas con mayor frecuencia en su puesto; distinguiendo si dichas operaciones se manejan directamente o a nivel de supervisión.

OPERACION
CAPTACION

DIRECTAMENTE

SUPERVISION

6.1 Cheques

X

OPERACION	DIRECTAMENTE	SUPERVISION
CAPTACION		
6.2 Ahorro		
6.3 Inversiones (Valores)		
CREDITO		
6.4 Quirografario		
6.5 Descuento Mercantil		
6.6 Directo ó con Garantía		
Colateral		
6.7 Habilidadación ó Avío		
6.8 Prendario		
6.9 Refaccionario		
6.10 Crédito Simple o en		
cuenta corriente		
6.11 Simple con Garantía		
Hipotecaria		
6.12 Hipotecario		
6.13 Hipotecario Industrial		
6.14 Préstamo Personal		X
6.15 Préstamo ABC		X
6.16 Tarjeta de Crédito		X
"CARNET"		
6.17 Remesas		
6.18 Aceptaciones Bancarias		
6.19 Papel Comercial		
6.20 Compra de Cartera		
(AEREA Y AUTOMOTRIZ)		
6.21 Paquete Odontológico		
RECURSOS AJENOS		
6.22 Fondos Especiales		
SERVICIOS GENERALES		
6.23 Fiduciarios		
6.24 Avalúos		

6.25 Inmobiliario

6.26 Participación Industrial

6.27 Compra Venta de Inmuebles

INTERNACIONAL

CREDITO EXTERIOR

6.28 FICORCA

COMERCIO EXTERIOR

6.29 Cartas de Crédito

6.30 Cobranza sobre el Exterior

6.31 Financiamiento Exportación

6.32 Financiamiento Preexportación del Producto

6.33 Sustitución de Importación

6.34 Refinanciamiento cuenta abierta

CAMBIOS

6.35 Operación SPOT

FILIALES

CASA DE BOLSA

6.36 Inversiones

6.37 Crédito

6.38 Inscripciones Públicas

6.39 Compra Venta de Acciones

ASEGURADORA

5.40 Daños

5.41 Responsabilidad Civil

5.42 Vida

5.43 Varios

OTROS

7.- De las operaciones seleccionadas anteriormente explique en cuáles requeriría mayor información para mejorar el desempeño de su puesto.

EJEM:

Operación Crédito Quirografario (6.4)Especifique el contenido Procedimiento, Otorgamiento, Liquidación, Renovación.7.1 Operación Actos de CréditoEspecifique el contenido Procedimiento, Otorgamiento7.2 Operación Actos sobre el exteriorEspecifique el contenido Procedimiento7.3 Operación Procedimiento ExplotaciónEspecifique el contenido Procedimiento

7.4 Operación

Especifique el contenido

7.5 Operación _____
Especifique el contenido _____

7.6 Operación _____
Especifique el contenido _____

7.7 Operación _____
Especifique el contenido _____

7.8 Operación _____
Especifique el contenido _____

7.9 Operación _____
Especifique el contenido _____

7.10 Operación _____
Especifique el contenido _____

8.- Del siguiente listado de cursos, marque con una "X", --
aquellos que considere necesarios para el desarrollo de su
puesto, distinguiendo los que sean INDISPENSABLES, para el
desempeño de sus funciones, y los que sean DESEABLES, para
desarrollar su cargo.

INDISPENSABLE DESEABLE

8.1 Actualización Administrativa	_____	X
8.2 Actualización Fiscal	_____	_____
8.3 Administración Básica	_____	_____
8.4 Administración por Objetivos	_____	_____
8.5 Asertividad Gerencial	_____	/

8.6	Análisis e Interpretación de Estados Financieros	<u> </u>	<u> </u>
8.7	Comunicación y Motivación	<u> </u>	<u> </u>
8.8	Comunicación y Motivación para Supervisores	<u> </u>	<u> </u>
8.9	Comunicación y Relaciones Humanas	<u> </u>	<u> </u>
8.10	Contabilidad Básica	<u> </u>	<u> </u>
8.11	Crédito	<u> </u>	<u> </u>
8.12	Desarrollo Personal	<u> </u>	<u> </u>
8.13	Dinámica y Conducción de Grupos	<u> </u>	<u> </u>
8.14	Dinámica de Grupos	<u> </u>	<u> </u>
8.15	Efectividad Gerencial	<u> </u>	<u> </u>
8.16	Etiqueta Gerencial	<u> </u>	<u> </u>
8.17	Formación Básica para el Supervisor	<u> </u>	<u> </u>
8.18	Laboratorio de Relaciones Humanas	<u> </u>	<u> </u>
8.19	Liderazgo e Integración de Equipos de Trabajo	<u> </u>	<u> </u>
8.20	Políticas y Procedimientos de Operaciones de Crédito	<u> </u>	<u> </u>
8.21	Ortografía	<u> </u>	<u> </u>
8.22	Redacción	<u> </u>	<u> </u>
8.23	Redacción de Informes Ejecutivos	<u> </u>	<u> </u>
8.24	Servicios Bancarios	<u> </u>	<u> </u>
8.25	Superación Secretarial	<u> </u>	<u> </u>
8.26	Técnicas de Ventas	<u> </u>	<u> </u>
8.27	Administración de Personal del Banco del Atlántico	<u> </u>	<u> </u>
8.28	Sensibilización al Cambio	<u> </u>	<u> </u>
8.29	Promoción y Venta de Servicios Bancarios	<u> </u>	<u> </u>

9.- En la siguiente lista de HABILIDADES escriba dentro del paréntesis la letra que corresponda al grado de necesidad -- que USTED considere para optimizar su labor según la --- siguiente clave:

"A" Muy Necesario "B" Necesario "C" Poco Necesario

- 9.1 () Administración del tiempo
- 9.2 () Administración del Personal
- 9.3 () Administración del Trabajo
- 9.4 () Comunicación
- 9.5 () Técnicas de Entrevistas
- 9.6 () Disciplina
- 9.7 () Capacidad para escuchar sugerencias
- 9.8 () Orientación a los Subalternos
- 9.9 () Formación de los Colaboradores
- 9.10 () Motivación
- 9.11 () Relaciones Humanas
- 9.12 () Toma de Decisiones
- 9.13 () Trato a la clientela
- 9.14 () Atención y Servicio
- 9.15 () Liderazgo
- 9.16 () Análisis de Problemas
- 9.17 () Comprensión de Problemas
- 9.18 () Cooperación con otras Areas
- 9.19 () Métodos de Administración
- 9.20 () Manejo de Juntas
- 9.21 () Seguridad
- 9.22 () Sistemas de Reporte
- 9.23 () Selección de Alternativas
- 9.24 () Habilidad Gerencial
- 9.25 () Presentación Personal
- 9.26 () Elaboración y Control Presupuestal
- 9.27 () Manejo de Quejas
- 9.28 () Integración de Equipos
- 9.29 () Evaluaciones de Desempeño
- 9.30 () Técnicas de Supervisión
- 9.31 () Métodos y Técnicas para la elaboración de informes
- 9.32 () _____
- 9.33 () _____
- 9.34 () _____
- 9.35 () _____
- 9.36 () _____
- 9.37 () _____

- Si gusta USTED hacer algunas observaciones que puedan ser útiles para la Planeación de la Capacitación, - favor de señalarlas a continuación.

10

El personal que se dedica a la
trabajo administrativo
en la parte de la planta de
de la planta.

ANEXO No. 2



ATLANTICO

**CATALOGO DE CURSOS
DE CAPACITACION Y
DESARROLLO 1983**

**SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Programa de Capacitación y Desarrollo 1983
(área metropolitana)

Subdirección de Capacitación y Desarrollo
de Recursos Humanos

Gerencia Coordinadora de Capacitación
Técnica y Gerencial

RELACION DE ASESORES

POR DIRECCION

DIRECCION	ASESOR
OPERACION BANCARIA. DIVISION: METROPOLITANA.	SR. CARLOS CARRANZA GUERRERO.
OPERACION Y SERVICIOS. BANCA DE INVERSION.	LIC. ERNESTO INIGO ELIAS.
MERCADOTECNIA. OPTIMIZACION GERENCIAL. RECURSOS HUMANOS.	LIC. LUZ DEL CARMEN VIDRIO G.
ORGANIZACION E INFOR- Matica. JURIDICA.	LIC. CAMILO VALENCIA MAGANA.
CONTRALORIA. INMOBILIARIA.	LIC. RENE INIGUEZ MONTEIL.
BANCA INTERNACIONAL. RELACIONES BANCARIAS INTERNACIONALES.	LIC. JAVIER VIDARGAS ROBLES.
CREDITO. FINANZAS. TECNICA.	LIC. FRANCISCO VALLADOLID G.

UBICACION: URUGUAY # 50-4° PISO.

TELEFONO 518.75.00

PROCEDIMIENTO DE INSCRIPCION
A LOS CURSOS DEL PROGRAMA.

- Analizar los requerimientos señalados en el catálogo descriptivo. *
- Llenar Solicitud de Inscripción.
- Enviar la solicitud a la Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica y Gerencial,
- Esperar confirmación de Capacitación y Desarrollo, ya que el envío de dicha solicitud no significa que haya quedado inscrito.

NOTA:

Durante el desarrollo del curso será determinante la puntualidad y asistencia, ya que se requiere el 80% de asistencia para cubrir el curso.

PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA ESPECIALIZADA

CURSOS: 1.- Servicios Bancarios.
2.- Contabilidad Básica.

DIRIGIDO A: Todo el personal.

REQUISITO: Estudios mínimos de Preparatoria o equivalente.

CURSO: 1.- Técnicas de Ventas.

DIRIGIDO A: Personal de Promoción.

MODULO CONTABLE CREDITICIO

DIRIGIDO A: Analistas, Jefes de Sección, Jefes de Departamento, Supervisores, - Subgerente de Sucursal, Gerentes y otros puestos que por su función están involucrados en la Contabilidad y manejo del Crédito.

CURSO: 1.- Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

REQUISITO: Es necesario que hayan tomado el curso de Contabilidad Básica o en su defecto tengan Nivel Académico que les acredite la Materia antes señalada.

CURSO: 2.- Crédito *

REQUISITO: Haber participado en los cursos de Contabilidad Básica y Análisis e Interpretación de Estados Financieros, o contar con estudios que cubran los cursos señalados.

CURSOS EN - Crédito.

* DISEÑO: - Promoción y venta de Servicios Bancarios.

CURSOS ESPECIALES: Estos se diseñarán y negociarán con cada Dirección según sus necesidades específicas.

SERVICIOS BANCARIOS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Al finalizar el curso, el participante distinguirá los diferentes tipos de servicios que ofrece el Banco para promoverlos y venderlos según las necesidades que presente cada cliente.

TEMARIO: Operaciones: Activas.
Pasivas.
De Servicios.
Contingentes.

CONTABILIDAD BASICA

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: Al finalizar el curso, el participante expondrá con ejercicios los conceptos básicos de Contabilidad, para aumentar la habilidad de su manejo y aplicación en diferentes casos.

TEMARIO: Nociones Preliminares.
Denominación y Movimiento de las principales cuentas de Activos y Pasivos.
Balance General.
Teoría de la Partida Doble.
Estado de resultados.

TECNICAS DE VENTAS

DURACION:	20 Horas.
REQUISITO:	Que sea personal de promoción.
OBJETIVO:	Al finalizar el curso, el participante contará con conceptos básicos que le ayuden a ser un competente promotor y vendedor de - Servicios Bancarios, para que repercuta en un mayor interés de - los clientes reales y potenciales por nuestra Institución.
TEMARIO:	Creatividad. Motivación. Relaciones Humanas. Acercamiento al cliente. La pregunta. La solución. Las Imágenes Verbales. Cómo Escuchar. La Objeción. El cierre de la venta.

MODULO CONTABLE CREDITICIO

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante aplicará el Análisis e Interpretación de Estados Financieros a casos concretos, para conocer la solvencia económica de un cliente, su antigüedad de saldos, incobrabilidad de los mismos y también para la recuperación de su cartera de usuarios.

TEMARIO: Razones financieras para Analizar el Balance.
Formatos de Balances.
Uso de Formatos.
Integración del expediente de Crédito.
Análisis de Razones Financieras.

CREDITO

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante identificará los diferentes tipos de Crédito que puede otorgar el Banco a los clientes, en base a los elementos teórico-prácticos expuestos, para otorgarlos en forma adecuada y oportuna a las necesidades del usuario.

TEMARIO: Concepto de Crédito.
Tipos de Crédito.
- Descuento.
- Quirografario.
- Quirografario con colateral
- Crédito Simple.
- Crédito Prendario.
- Habilitación o Avío.
- Refaccionario.
- Por Aval.

PROGRAMA DE CAPACITACION GERENCIAL

NIVEL I

DIRIGIDO A: Jefes de Sección, Jefes de Departamento, Supervisores y Funcionarios Administrativos.

REQUISITO: Que tengan personal a su cargo.

- CURSOS:**
- 1.- Formación Básica para el Supervisor.
 - 2.- Administración Básica.
 - 3.- Comunicación y Motivación para Supervisores.
 - 4.- Liderazgo e Integración de Equipos de Trabajo.

NIVEL II

DIRIGIDO A: Coordinadores, Subgerentes, Gerentes Adjuntos y Gerentes Ejecutivos de Cuentas Asignadas Alternos.

REQUISITO: Haber participado en los cursos del Nivel I, o bien, contar con estudios que cubran los temas del Nivel I.

- CURSOS:**
- 1.- Administración por Objetivos.
 - 2.- Comunicación y Relaciones Humanas.
 - 3.- Dinámica de Grupos.
 - 4.- Efectividad Gerencial.

NIVEL III

DIRIGIDO A: Gerentes, Gerentes de Apoyo de las Subdirecciones, G.E.R.C., GECAS y Gerentes Divisionales.

REQUISITO: Haber participado en todos los cursos del Nivel II, o bien, contar con estudios sobre temas comprendidos en el Nivel II.

- CURSOS:**
- 1.- Actualización Administrativa.
 - 2.- Dinámica y Conducción de Grupos.
 - 3.- Asertividad Gerencial.

NOTA: PARA LOS TRES NIVELES

ADMINISTRACION DE PERSONAL BANCO DEL ATLANTICO

NIVEL I

FORMACION BASICA PARA SUPERVISORES

DURACION: 20 Horas.

REQUISITO: Que no hayan participado en el curso de Efectividad en la Supervisión.

OBJETIVO: El participante identificará sus principales actividades como Supervisor, tanto en el aspecto Administrativo como en el de Relaciones Humanas, mediante la distinción de su función como jefe y representante de la empresa.

TEMARIO: Elementos Básicos de Supervisión.
Relaciones Humanas.
Tipos de Supervisores.
Técnicas de entrevista.

ADMINISTRACION BASICA

DURACION: 20 Horas.

REQUISITO: Que no tengan estudios de Lic. en Ciencias Económico-Administrativas.

OBJETIVO: El participante señalará metas para su área de trabajo, apoyándose en el proceso administrativo y en los fundamentos esenciales de los aspectos teóricos y prácticos de la Administración.

TEMARIO: Generalidades.
El Proceso Administrativo.
- Previsión.
- Planeación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección y Control.

COMUNICACION Y MOTIVACION PARA SUPERVISORES

DURACION: 20 Horas.

REQUISITO: Que no hayan participado en el Curso de Relaciones Humanas en las Funciones del Supervisor.

OBJETIVO: El participante identificará las diferentes necesidades que llevan a las personas a relacionarse con los demás y los distintos tipos de estímulos que influyen en sus conductas de acuerdo a las teorías que se enuncian al respecto.

TEMARIO: El proceso de la Comunicación.
Los medios de la Comunicación Administrativa.
Curso y Direcciones de la Comunicación.
Teorías Motivacionales.

LIDERAZGO E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante distinguirá cuatro Estilos Básicos de Liderazgo, diferentes tipos de subordinados y doce áreas claves para construir un equipo de trabajo, mediante la exposición de los marcos teóricos de cada uno de ellos y la vivencia de éstos.

TEMARIO: Como utilizar las ciencias del comportamiento.
Generalidades sobre Liderazgo.
Liderazgo Situacional.
Equipos de Trabajo.

NIVEL II

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante explicará los principios fundamentales y metodológicos de la Administración por Objetivos, mediante el resumen de los fines que se propone lograr, para establecer las metas más adecuadas a la Institución y así mismo convertir su puesto en contributivo para la organización.

TEMARIO: Filosofía de la Administración por Objetivos.
Método de Fijación de Objetivos.
Proceso de la Administración por Objetivos.
Taller de Implementación de un Programa de APO.

COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante explicará la comunicación dentro de tres niveles de relación; el de la persona en un grupo, de persona a persona y la que facilite la función directiva sobre personas y grupos.

TEMARIO: El Arte de Escuchar.
Condiciones que impiden una Comunicación Efectiva.
La Comunicación.
Formas y tipos de Comunicación.
El Feedback Util.
La Ventana de Johari.
Problemas de las Comunicaciones en las organizaciones.

DINAMICA DE GRUPOS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante contrastará las características propias de cada individuo al grupo de trabajo y las que se produzcan como resultado de esta interacción, mediante el ejercicio de algunas actividades.

TEMARIO: Habilidades para las Relaciones Interpersonales.
Autoconcepto.
Entenderse a sí mismo para entender a los demás.
Habilidad para escuchar.
Apertura y Retroinformación.
Confrontación.
Qué es un grupo.
Cómo se integra un grupo.
Cómo funciona un grupo.

EFFECTIVIDAD GERENCIAL

DURACION: 40 Horas.

OBJETIVO: El participante demostrará tener una visión más amplia de las funciones de su área de trabajo para llevarlas a cabo mediante el ejercicio de su autoridad y de esta forma obtener resultados.

TEMARIO: Manejo del Tiempo.
Manejo de Conflictos.
Contrato Psicológico.
Procedimiento General de Juntas.
Capacitación y Desarrollo.
Motivación y Comunicación.
Ambiente Organizacional.
Estilos de Liderazgo.

NIVEL III

ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante conocerá los últimos estudios realizados sobre Administración, en base a la información previa que se le proporcione, sobre métodos, técnicas y procedimientos más recientes.

TEMARIO: Evolución de las Ciencias Administrativas.
Enfoque Sistémico de la Administración.
Sistema Administrativo de información-decisión.
Flujo de Información en una organización.
Principales fuentes de Información.
Expectativas y problemas futuros de la Información.

DINAMICA Y CONDUCCION DE GRUPOS

DURACION: 40 Horas.

OBJETIVO: El participante describirá vivencialmente las relaciones de interestimulación que se pueden presentar en un grupo de trabajo, cuyos miembros actúan por sentimientos, emociones y perspectivas comunes.

TEMARIO: El Proceso de la Decisión.
La Solución de Problemas en Grupo.
La Eficacia de los Grupos.
Riesgos de la Participación.

ASERTIVIDAD GERENCIAL

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante identificará las características propias de su expresión verbal y corporal para que sea capaz de expresarse en forma clara, plena, directa y positiva, por medio de un proceso conductual que procura una sustitución y no un análisis de causas.

TEMARIO: La Comunicación.
Formas y Tipos de Comunicación.
Barreras de la Comunicación.
La Venta de Johari.
Modelos de Asertividad.
El Feedback Util.

PARA LOS TRES NIVELES.

ADMINISTRACION DE PERSONAL BANCO DEL ATLANTICO

DURACION: 20 Horas.

REQUISITO: Que tengan personal a su cargo.

OBJETIVO: Al finalizar el curso el participante conocerá las áreas que integran la Dirección de Recursos Humanos, su estructura, políticas y procedimientos, así como el correcto llenado y trámite de los formatos que utilizan.

TEMARIO: Selección de Personal.
Asuntos Laborales, Registro y Control.
Administración de Sueldos, Prestaciones y Servicios.
Servicio Médico.
Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO

NIVEL OPERATIVO

DIRIGIDO A: Cajeros, Empleados de Mostrador en Sucursales, Auxiliares de Oficinas Centralizadas.

CURSOS: 1.- Desarrollo Personal (Femenino).
2.- Desarrollo Personal (Masculino).
3.- Ortografía.
4.- Comunicación y Motivación.

NIVEL SECRETARIAL

DIRIGIDO A: Secretarias de Areas Centralizadas y Red de Sucursales.

CURSOS: 1.- Superación Secretarial.
2.- Desarrollo Personal.
3.- Ortografía.

NIVEL I

DIRIGIDO A: Auxiliares, Analistas, Jefes de Sección, Jefes de Departamento, Supervisores y Funcionarios Administrativos.

CURSOS: 1.- Desarrollo Personal.
2.- Ortografía.

NIVEL II

DIRIGIDO A: Analistas, Funcionarios de Relaciones, Coordinadores, Subgerentes, Gerentes Adjuntos y Gerentes Ejecutivos de Cuentas Asignadas Alternos.

CURSOS: 1.- Redacción.
2.- Laboratorio de Relaciones Humanas.

NIVEL III

DIRIGIDO A: Gerentes, Gerentes de Apoyo de las Subdirecciones, G.E.R.C., GECAS
Gerentes Divisionales.

CURSOS: 1.- Redacción de Informes Ejecutivos.
2.- Etiqueta Gerencial.

EN DISEÑO: Sensibilización al Cambio.

NIVEL OPERATIVO

DESARROLLO PERSONAL (FEMENINO)

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: La participante proyectará la forma de cambiar positivamente su actitud en el trabajo, mediante los conocimientos que adquiera de presentación, servicio al público y un análisis personal de su conducta.

TEMARIO: Personalidad.
Comunicación.
Relaciones Humanas.
El Trabajo.
El Teléfono.
El buen Arreglo Personal.

DESARROLLO PERSONAL (MASCULINO)

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante proyectará la forma de cambiar positivamente su actitud en el trabajo, mediante los conocimientos que adquiera de presentación, servicio al público y un análisis personal de su conducta.

TEMARIO: Personalidad.
Comunicación.
Relaciones Humanas.
El Trabajo.
El Teléfono.
El buen Arreglo Personal.

ORTOGRAFIA

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: El participante conocerá las reglas ortográficas de las palabras, mediante ejercicios prácticos, que le permita incrementar la calidad, la agilidad y la efectividad de sus comunicaciones escritas.

TEMARIO: Reglas básicas de Acentuación.
Lexicología.
Información Ortográfica.

COMUNICACION Y MOTIVACION

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante identificará las diferentes necesidades que llevan a las personas a relacionarse con los demás y los distintos tipos - de estímulos que influyen en sus conductas de acuerdo a las Teorías que se enuncian al respecto.

TEMARIO: El Proceso de la Comunicación.
Los Medios de la Comunicación Administrativa.
Curso y Direcciones de la Comunicación.
Barreras de la Comunicación.
Barreras de la Administración.
Teorías Motivacionales.

NIVEL SECRETARIAL

SUPERACION SECRETARIAL

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: La participante identificará la función de la Comunicación, integración grupal y motivación en su vida personal y profesional, a través de ejercicios vivenciales.

TEMARIO: Introducción.
Integración de Grupo.
El proceso de la Comunicación.
Trabajo en Equipo.
La Secretaria y el manejo de conflictos.
El papel de la Secretaria dentro de la Organización.
Análisis del perfil Secretarial.

DESARROLLO PERSONAL

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: La participante proyectará la forma de cambiar positivamente su actitud en el trabajo, mediante los conocimientos que adquiriera de presentación y servicio al público y un análisis personal de su conducta.

TEMARIO: Personalidad.
Comunicación.
Relaciones Humanas.
El Trabajo.
El Teléfono.
El buen arreglo personal.

ORTOGRAFIA

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: El participante conocerá las reglas ortográficas de las palabras, - mediante ejercicios prácticos, que le permitan incrementar la calidad, la agilidad y la efectividad de sus comunicaciones escritas.

TEMARIO: Reglas básicas de Acentuación.
Lexicología.
Información Ortográfica.

NIVEL I

DESARROLLO PERSONAL

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: La participante proyectará la forma de cambiar positivamente su actitud en el trabajo, mediante los conocimientos que adquiera de presentación, servicio al público y un análisis personal de su conducta.

TEMARIO: Personalidad.
Comunicación.
Relaciones Humanas.
El Trabajo.
El Teléfono.
El buen Arreglo Personal.

ORTOGRAFIA

DURACION: 24 Horas.

OBJETIVO: El participante conocerá las reglas ortográficas de las palabras, mediante ejercicios prácticos, que le permita incrementar la calidad, la agilidad y la efectividad de sus comunicaciones escritas.

TEMARIO: Reglas Básicas de Acentuación.
Lexicología.
Información Ortográfica.

NIVEL II

REDACCION

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante escribirá memorandums, cartas e informes siguiendo los criterios de la guía de Redacción expuesta con el fin de incrementar la calidad, la agilidad y la efectividad de sus comunicaciones escritas, difundiendo una profesional imagen personal e Institucional.

TEMARIO: Los Códigos.
La Redacción.
Las Normas de Redacción.
La Comunicación Organizacional.
Etapas de la Comunicación Escrita.

LABORATORIO DE RELACIONES HUMANAS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante identificará vivencialmente los valores que hasta ahora lo han movido a actuar y la manera de proyectarse a través de ellos.

TEMARIO: Taller e Implementación de los conceptos.
Relaciones Humanas.
Filosofía de Valores.
Personalidad.
Relaciones Interpersonales.
Comunicación.

NIVEL III
REDACCION DE INFORMES EJECUTIVOS

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante escribirá reportes ejecutivos siguiendo los criterios de la guía de Redacción, con el fin de incrementar la calidad, la agilidad y la efectividad de sus comunicaciones escritas, difundiendo una profesional imagen personal e Institucional.

TEMARIO: Los Códigos.
La Redacción.
Las Normas de Redacción.
La Comunicación Organizacional.
Etapas de la Comunicación escrita.

ETIQUETA GERENCIAL

DURACION: 20 Horas.

OBJETIVO: El participante identificará los diferentes tipos de comportamiento que debe asumir, según las situaciones y las circunstancias en que se encuentre, para que se conduzca siempre en forma correcta.

TEMARIO: Aprender a conocerse.
Las buenas relaciones con las personas.
Las normas de la vida cotidiana.
Relaciones Sociales.
El anfitrión empresarial.
El hombre bien vestido.
Relaciones con la Prensa.
Viajes.

CALENDARIO DE CAPACITACION Y DESARROLLO 1983

C U R S O	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	JAN.	FEB.	DUR. PDA CURSO HRS.
LIDERAZGO E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.	1-3-8 10-15					21-26 28	2-4						Martes Jueves	20
ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	17-22 24	1-3								9-14 16-21 23			Martes Lunes Jueves Miércoles	40
COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS.			19-21 26-28	3					6-11 13-18 20				Martes Jueves	20
DINAMICA DE GRUPOS.					29	4-6-11 13							Lunes Miércoles	20
EFFECTIVIDAD GERENCIAL.				25-30	1-6-8 13-15 20-22 27		8-10 15-17 22-24 29-31	5-7					Lunes Miércoles	40
ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA									25-27	3-8-10			Martes Jueves	20
DINAMICA Y CONDUCCION DE GRUPOS.							9-11-16 18-23 25-30	6-8 13					Martes Jueves	40
ASERTIVIDAD GERENCIAL		9-14 16-23 28											Lunes Miércoles	20

CALENDARIO DE CAPACITACION Y DESARROLLO 1983

C U R S O	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	DIAS	DUR. POR CURSO HRS.
CONTABILIDAD BASICA.			11-13 18-20 25				1-3-8 10-15					Lunes Miercoles	20
ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.				2-4-9 11-16			22-24 29-31	5				Lunes Miercoles	20
CREDITO *				23-25 30	1-6			20-22 27-29	4			Lunes Miercoles Mirtes Jueves	20
SERVICIOS BANCARIOS					20-22 27-29 4				11-13 18-20 25			Lunes Mirtes Jueves	20
ADMINISTRACION DE PERSONAL BANCO DEL ATLANTICO.									6-11 13-18 20			Jueves Mirtes	20
ADMINISTRACION BASICA.					7-9-11 16-21		3-8-10 15-17					Lunes Miercoles	20
FORMACION BASICA PARA EL SUPERVISOR.			4-6-11 13-18					20-22 27-29	4			Lunes Miercoles	20
ORIENTACION Y MOTIVACION PARA SUPERVISORES.				9-11 16-18 23						28-30	5-7-14	Lunes Miercoles	20

CALENDARIO DE CAPACITACION Y DESARROLLO 1983

C U R S O	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	DIAS	DUR. HOR. CURSO MÁS.
REDACCION DE INFORMES EJECUTIVOS.			19-21 26-28	3		18-20 25-27	1					Martes Lunes Jueves Miercoles	20
ETIQUETA GERENCIAL.								12-14 19-21 26				Lunes Miercoles	20
LABORATORIO DE RELACIONES HUMANAS.				31	2-7-9 14							Martes Jueves	20
ORTOGRAFIA.		24-29	5-7-12 14				22-24 29-31	5-7		15-17 22-24 29	1	Martes Lunes Jueves Miercoles	24
REDACCION.				12-17 19-24 26								Martes Jueves	20
GUERACION SECRETARIAL.	21-23 28	2-7	16-21 23-28 30					28	3-5-10 17			Lunes Martes Miercoles Jueves	20
COMUNICACION Y MOTIVACION.						5-7-12 14-19						Martes Jueves	20
DESARROLLO PERSONAL.		8-10-15 17-22	20-25 27	2-4					19-24 26-31	7		Martes Lunes Jueves Miercoles	20

ANEXO No. 3



-Solicitud de Inscripción a Cursos de Capacitación Técnica y Gerencial-

Datos del participante

Apellidos paterno materno y nombres:

Ultimo grado de estudios:

Título del puesto:

Dirección y Subdirección:

Ubicación del área de trabajo:

Curso o seminario solicitado:

Expectativas del participante

¿Por qué razón desea usted participar en este curso?

Expectativas del jefe inmediato

¿Por qué razón desea usted que esta persona a la que beneficiados espera que le reporte la asistencia a dicho curso?

Conformidades

Participante

Nombre y firma del jefe inmediato

Unidad B. Capacitación y desarrollo

Para ser llenado por Capacitación y Desarrollo

Para el participante

Nombre del participante

Del

del

del

del

Lugar donde se celebrará el evento

Para el supervisor inmediato

Nombre del supervisor inmediato

Se debe de llenar y firmar de inmediato y de seguimiento de capacitación que se anexa enviandole dentro de los 20 días posteriores a la finalización del evento

a la distancia

Localización

ext.

ANEXO No. 4

GUIA DE EVALUACION DEL INSTRUCTOR.

GUIA DE EVALUACION
- HOJA DE RESPUESTAS -

1

[illegible]

GUÍA DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE

BANCO DEL ATLANTICO

GERENCIA COORDINADORA DE CAPACITACION
TECNICA Y GERENCIAL

- GUIA PARA LA EVALUACION DEL
PROCESO DE CAPACITACION.

PRESENTACION E INSTRUCCIONES:

Esta guía de evaluación fue preparada por la Gerencia de Capacitación Técnica y Gerencial con el propósito de conocer la eficiencia que se viene logrando respecto a los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los resultados que obtengamos integrados y relacionados, nos darán una visión más amplia de nuestra labor y servirán de apoyo al perfeccionamiento del servicio que brindamos.

Por favor lea detenidamente estas instrucciones antes de proceder a contestar la guía, gracias.

Este material tiene dos partes: este cuadernillo de "preguntas" o afirmaciones y una hoja de respuestas suelta.

Por favor no marque este cuadernillo, utilice solamente la hoja anexa para contestar.

La guía consta de una lista de afirmaciones agrupadas en diferentes rubros a evaluar; el instructor, el programa de curso y el grupo de capacitación.

Usted seguramente tiene una opinión personal, basada en su experiencia, acerca de cada una de esas afirmaciones. Esta opinión puede manifestarse en diferentes grados de acuerdo o desacuerdo con ella.

Para simplificar las respuestas y su análisis posterior se ha elegido una escala cuantitativa de diez puntos o grados.

A cada grado se le asigna un valor numérico, de tal modo que una alta puntuación reflejará un alto grado, de acuerdo con las afirmaciones y, en consecuencia, una evaluación positiva de ese aspecto particular.

La escala con que debe usted calificar cada una de las afirmaciones es la siguiente:

OPINION	PUNTOS
Si usted está ...	Asigne un punto de ...
Muy de Acuerdo:	5
De Acuerdo:	4
Medianamente de Acuerdo:	3
En Desacuerdo	2
Muy en Desacuerdo:	1

Esta técnica de calificación, permite cuantificar en una forma sencilla y ágil sus opiniones.

Usted encontrará en su hoja de respuestas la misma escala de calificación, manténgala a la vista al ir respondiendo la Guía.

Para responder lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones que están numeradas y anote en la Hoja de Respuestas en la casilla correspondiente a ellas, el número que represente mejor su opinión.

POR EJEMPLO: En la Guía de Evaluación la parte I tiene por objetivo el calificar la actuación de un INSTRUCTOR(A) en un curso determinado.

Sí un participante está DE ACUERDO con la afirmación "01 Domina la materia que imparte", puede asignarle un punto entre 6:1 y 8 (según lo especifica la escala) a dicha afirmación, de tal forma que en su Hoja de Respuestas puede anotar lo siguiente:

I INSTRUCTOR							II PROGRAMA							III GRUPO		
No. PROG.	A	B	C	D	E	F	No. PROG.	O	C	M	R	C	T	P	No. PROG.	GRUPO
01	8						22								42	
02							23								43	
03							24								44	
04							25								45	
05							27								46	
06							28								47	
07							29								48	
08							30								49	
09							31								50	

Por favor: NO DEJE NINGUNA CASILLA SIN RESPONDER.

Ahora pase a la hoja siguiente y comience a contestar, Gracias anticipadas por su atención y cuidado:

Adelante!

GUIA DE EVALUACION DEL PARTICIPANTE AL INSTRUCTOR

- 1.- DOMINA LA MATERIA QUE IMPARTE.
- 2.- SE ESFUERZA POR PREPARAR SUS SESIONES.
- 3.- ORGANIZA ADECUADAMENTE LAS SESIONES.
- 4.- ATIENDE E INVITA A PARTICIPAR A TODAS LAS PERSONAS POR IGUAL.
- 5.- ES ENTUSIASTA Y PROCURA INTERESAR A LOS PARTICIPANTES EN EL TEMA.
- 6.- SE LE ENTIENDE CON CLARIDA LO QUE EXPLICA.
- 7.- ASISTE PUNTUALMENTE A LAS SESIONES.
- 8.- NUNCA DEJA DE ASISTIR A LAS SESIONES.
- 9.- INTERVIENE EN LAS DISCUSIONES CON OBJETIVIDAD E IMPARCIALIDAD, PARA VENTILAR LOS ASUNTOS POLÉMICOS.
- 10.- DURANTE LOS EJERCICIOS Y/O ACTIVIDADES INDIVIDUALES Y GRUPALES, SUPERVISA CUIDADOSAMENTE SU CORRECTA REALIZACIÓN.
- 11.- SU TRABAJO DURANTE LAS SESIONES DEMUESTRA PROFESIONALISMO Y EXPERIENCIA EN LOS TEMAS QUE IMPARTE.
- 12.- ESTÁ SIEMPRE DISPUESTO A ASESORAR Y AYUDAR AL PARTICIPANTE.
- 13.- ACEPTA OTROS PUNTOS DE VISTA, LO MISMO QUE EXPERIENCIAS AJENAS.
- 14.- APLICA ADECUADAMENTE LOS MÉTODOS Y TÉCNICAS PARA ENSEÑAR.
- 15.- DA A CONOCER LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y CONDUCE LAS ACTIVIDADES MÁS APROPIADAS PARA LOGRARLOS.
- 16.- ACLARA DUDAS Y SATISFACE LAS INQUIETUDES DE LOS PARTICIPANTES.
- 17.- PROMUEVE LA INTEGRACIÓN DEL GRUPO.
- 18.- VERIFICA CONSTANTEMENTE SI LOS PARTICIPANTES ENTENDIERON CORRECTAMENTE.
- 19.- FAVORECE LA COMUNICACIÓN EN INTERACCIÓN DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.
- 20.- TRANSMITE LOS CONOCIMIENTOS DE UNA MANERA ORDENADA Y LÓGICA.
- 21.- DISTRIBUYE Y EMPLEA RACIONALMENTE EL TIEMPO DESTINADO A CADA SESIÓN.
- A.- LA FORMA DE IMPARTIR EL CURSO FUÉ LA ADECUADA PARA ALCANTAR LOS OBJETIVOS.

II EL PROGRAMA DE CURSO:

- 22 Los objetivos de aprendizaje planteados responden a las necesidades personales y profesionales de los participantes.
- 23 Los objetivos de aprendizaje se lograron eficazmente por -- los capacitandos.
- 24 Los temas del curso son interesantes y significativos para los participantes.
- 25 Los contenidos del programa equilibran elementos teóricos y prácticos.
- 26 Los temas presentados son aplicables al trabajo de los capa citandos.
- 27 El orden lógico de los temas favorece su comprensión y asi- milación.
- 28 La profundidad del contenido es la adecuada a las necesida- des del puesto del participante.
- 29 La cantidad y variedad de temas son las convenientes para - su fácil asimilación.
- 30 La organización de las actividades de aprendizaje es la ade cuada para el logro de los objetivos propuestos.
- 31 Los métodos y técnicas de instrucción promueven la partici- pación y creatividad de los capacitandos.
- 32 La cantidad y variedad de actividades favorecen el aprendi- zaje efectivo.
- 33 Los métodos y técnicas promueven la integración y comunica-

- 34 El diseño de los materiales didácticos facilita la comprensión y asimilación de los conocimientos.
- 35 El material didáctico es suficiente en cantidad y variedad.
- 36 Las evaluaciones aplicadas son una ayuda eficaz para comprobar el aprendizaje de los participantes.
- 37 Los procedimientos de evaluación son suficientemente justos y equitativos.
- 38 El material sujeto a evaluación se cubre adecuadamente en el curso.
- 39 Las evaluaciones realizadas reflejan adecuadamente el rendimiento de los participantes.
- 40 El tiempo dedicado al curso es el suficiente para el logro de los objetivos de aprendizaje.
- 41 El tiempo dedicado a cada sesión es el adecuada para la real asimilación de los conocimientos.

III EL GRUPO DE CAPACITACION:

- 42 El nivel académico de los participantes a este curso es muy satisfactorio.
- 43 El grupo de capacitación se muestra interesado por los contenidos de aprendizaje.
- 44 Los miembros del grupo participan y expresan sus experiencias con libertad.
- 45 El grupo de capacitación logró una integración efectiva.
- 46 La comunicación entre los participantes es dinámica.
- 47 La heterogeneidad de los miembros favorece el intercambio de experiencias.
- 48 El ambiente grupal propicia la adquisición de conocimientos.
- 49 Los miembros del grupo se muestran cooperativos y dispuestos.
- 50 Los participantes asisten puntualmente a las sesiones de capacitación.
- 51 El ambiente grupal es de respeto y responsabilidad.
- 52 Los integrantes del grupo manifiestan gran iniciativa.
- 53 La actitud del grupo ante el curso de capacitación es favorable.
- 54 Las reacciones de los miembros hacia el instructor son las adecuadas.

ANEXO No. 5

FIGURE 5.1

GERENCIA COORDINADORA DE CAPACITACION

KARDEX-PARTICIPANTE

TECNICA GERENCIAL

No. DE CUENTA

NOME DEL PARTICIPANTE

SUBDIRECCION, GERENCIA O SUCURSAL

PUESTO

SEXO

R.F.C. /DIA / MES /AÑO / DIA / MES /AÑO /
FECHA DE ING. B.A. FECHA QUE OCUPÓ PTO. ACT.

C.C. / TABULADOR /

TEL. Y/O EXT.

No. DE PERS. A SU CARGO

UBICACION AREA DE TRABAJO

[illegible]

ANEXO No. 6

NOMBRE DEL CURSO: _____ FECHA: DEL _____ AL: _____

HORARIO: _____ DURACION: _____ COORDINADOR: _____

INSTRUCTOR (ES): _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	SUBDIRECCION GERENCIA O SUCURSAL	EVALUACION	S E G U I M I E N T O																										
			FASE I										FASE II										FASE III						
			D	F	S	A	d	P		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				
									R																				
									O																				

R=.Rango de Discrepancia

O= Orden de Habilidades

NOTA: Para obtener el promedio por alumno No incluye el
resultado de la Evaluación Diagnóstica.

FASE I

+ DISCREPANCIA										
$\begin{array}{c} \text{OH} \\ \text{\#H} \end{array}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
TO TAL OH										

R

REVISION	REV.	NO REV.
0	3	7
		10

FASE II

+ DISCREPANCIA										
$\begin{array}{c} \text{OH} \\ \text{\#H} \end{array}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
TO TAL OH										

R

REVISION	REV.	NO REV.
0	3	7
		10

FASE III

+ DISCREPANCIA										
$\begin{array}{c} \text{OH} \\ \text{\#H} \end{array}$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
TO TAL OH										

R

REVISION	REV.	NO REV.
0	3	7
		10

ANEXO No. 7

9.1

DURACIÓN: 1

FIRMA:

[illegible]

ANEXO No. 8

BANCO DEL ATLANTICO

GERENCIA COORDINADORA DE CAPACITACIÓN TECNICA GERENCIAL.

- GUIA PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION.

PRESENTACION E INSTRUCCION:

Esta guía de evaluación fue preparada por la Gerencia de Capacitación Técnica Gerencial con el propósito de conocer la eficiencia que se viene logrando respecto a los distintos elementos que intervienen en el proceso de capacitación.

Los resultados que obtengamos integrados y relacionados, nos darán una visión más amplia de nuestra labor y servirán -- de apoyo al perfeccionamiento del servicio que brindamos.

Por favor lea detenidamente estas instrucciones antes de proceder a contestar la guía, gracias.

Este material tiene dos partes: cuadernillo de "preguntas" o afirmaciones y una hoja de respuestas suelta.

Por favor no marque este cuadernillo, utilice solamente la hoja anexa para contestar.

La guía consta de una lista de afirmaciones agrupadas en diferentes rubros a evaluar; el instructor, el programa de -- cursos y el grupo de capacitación.

Usted seguramente tiene una opinión personal, basada en su experiencia, acerca de cada una de esas afirmaciones. Esta opinión puede manifestarse en diferentes grados de acuerdo o -- desacuerdo con ella.

Para simplificar las respuestas y su análisis posteriores se ha elegido una escala cuantitativa de diez puntos o -- grados.

A cada grado se le asignará un valor numérico, de tal modo que una alta puntuación reflejará un alto grado, de acuerdo con las afirmaciones y, en consecuencia, una evaluación positiva de este aspecto particular.

La escala con que debe usted calificar cada una de las --
afirmaciones es la siguiente:

OPINION	PUNTOS
Si usted está.....	Asigne un punto de....
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Medianamente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Estas técnicas de calificación, permite cuantificar en --
forma sencilla y ágil sus opiniones.

Usted encontrará en su hoja de respuestas la misma escala
de calificación, mantengala a la vista al ir respondiendo la -
Guía.

Para responder lea cuidadosamente cada una de las afirma-
ciones que están numeradas y anote en la Hoja de Respuestas en
la casilla correspondiente a ellas, el número que represente -
mejor su opinión.

POR EJEMPLO: En la guía de evaluación la parte I tiene por --
objetivo el calificar la actuación de un instruc
tor (A) en un curso determinado.

Si un participante está DE ACUERDO con la afirmación "O1-Domina la materia que imparte", puede asignarle un punto entre 6.1 y 8 (según lo especifica la escala) a dicha afirmación, de tal forma que en su hoja de respuestas puede anotar lo siguiente:

I INSTRUCTOR							II PROGRAMA							III GRUPO		
No. PRO	A	B	C	D	E	P	No. PRO	O	C	M	R	E	T	P	No. PROG	GRUPO
01							22								42	
02							23								43	
03							24								44	
04							25								45	
05							26								46	
06							27								47	
07							28								48	
08							29								49	
09							30								50	
							31									

Por favor: NO DEJE NINGUNA CASILLA SIN RESPONDER.

Ahora pase a la hoja siguiente y comience a contestar, --
gracias anticipadas por su atención y cuidado:

; Adelante !

A. I AUTOEVALUACION DEL INSTRUCTOR.

- 01 Domino la materia que imparto.
- 02 Me esfuerzo por preparar y organizar bien las sesiones.
- 03 Asigno a los participantes la cantidad suficiente de actividades significativas.
- 04 Soy entusiasta y procuro interesar a los participantes en el tema.
- 05 Tengo gran habilidad para transmitir y explicar nuevos conceptos.
- 06 Imparto las sesiones con puntualidad y asistencia.
- 07 Coordino la discusión sobre la materia interviniendo con objetividad e imparcialidad.
- 08 Oriento y superviso eficazmente las actividades individuales y grupales.
- 09 Poseo experiencia profesional en el área que imparto.
- 10 Estoy dispuesto siempre a asesorar y ayudar al participante.
- 11 Soy flexible al aceptar puntos de vista y experiencias ajenas.
- 12 Aplico adecuadamente los métodos y técnicas para enseñar.
- 13 Doy a conocer los objetivos de aprendizaje y conduzco las actividades más apropiadas para lograrlos.
- 14 Empleo eficientemente los materiales didácticos.
- 15 Aclaro dudas y satisfago inquietudes de los participantes.
- 16 Compruebo continuamente si los conocimientos fueron adquiridos por el participante.

- 17 Favorezco la comunicación e interacción de los miembros del grupo.
- 18 Transmito los conocimientos de una manera ordenada y lógica.
- 19 Favorezco oportunidades de diálogo con los participantes.
- 20 Distribuyo y empleo racionalmente el tiempo destinado a cada tema y sesión.

II EL PROGRAMA DE CURSO.

- 21 Los objetivos de aprendizaje planteados responden a las necesidades personales y profesionales de los participantes.
- 22 Los objetivos de aprendizaje se lograron eficazmente por - los capacitados.
- 23 Los temas del curso son interesantes y significativos para los participantes.
- 24 Los contenidos del programa equilibran elementos teóricos- y prácticos.
- 25 Los temas presentados son aplicables al trabajo de los ca- pacitados.
- 26 El orden lógico de los temas favorece su comprensión y asi- milación.
- 27 La profundidad del contenido es la adecuada a las necesida- des del puesto del participante.
- 28 La cantidad y variedad de temas son las convenientes para- su fácil asimilación.
- 29 La organización de las actividades de aprendizaje es la -- adecuada para el logro de los objetivos propuestos.
- 30 Los métodos y técnicas de instrucción promueven la partici- pación y creatividad de los capacitados.
- 31 La cantidad y variedad de actividades favorecen el aprendi- zaje efectivo.
- 32 Los métodos y técnicas promueven la integración y comunica- ción grupales.
- 33 El diseño de los materiales didácticos facilita la compren- sión y asimilación de los conocimientos.

- 34 El material didáctico es suficiente en cantidad y variedad.
- 35 Las evaluaciones aplicadas son una ayuda eficaz para compro
bar el aprendizaje de los participantes.
- 36 Los procedimientos de evaluación son suficientemente justos
y equitativos.
- 37 El material sujeto a evaluación se cubre adecuadamente en -
el curso.
- 38 Las evaluaciones realizadas reflejan adecuadamente el rendi
miento de los participantes.
- 39 El tiempo dedicado al curso es el suficiente para el logro-
de los objetivos de aprendizaje.
- 40 El tiempo dedicado a cada sesión es el adecuado para la ---
real asimilación de los conocimientos.

III EL GRUPO DE CAPACITACION.

- 41 El nivel académico de los participantes a este curso es muy satisfactorio.
- 42 El grupo de capacitación se muestra interesado por los contenidos de aprendizaje.
- 43 Los miembros del grupo participan y expresan sus experiencias con libertad.
- 44 El grupo de capacitación logró una integración efectiva.
- 45 La comunicación entre los participantes es dinámica.
- 46 La heterogeneidad de los miembros favorece el intercambio de experiencias.
- 47 El ambiente grupal propicia la adquisición de conocimientos.
- 48 Los miembros del grupo se muestran cooperativos y dispuestos.
- 49 Los participantes asisten puntualmente a las sesiones de capacitación.
- 50 El ambiente grupal es de respeto y responsabilidad.
- 51 Los integrantes del grupo manifiestan gran iniciativa.
- 52 La actitud del grupo ante el curso de capacitación es favorable.
- 53 Las reacciones de los miembros hacia el instructor son las adecuadas.

ANEXO No. 9

KARDEX-INSTRUCTOR.

+ A= ALUMNOS
C= COORDINADOR
Ae= AUTOEVALUACION
P= PROMEDIO

OBSERVACIONES:

* CLAVES

D= Evaluacion Diagnóstica
F= Evaluación Formativa
S= Evaluación Sumaria
Ae= Autoevaluación.
P= Promedio
R= Rango
O= Orden de habilidades, conocimientos y actitudes

COORDINADOR

ANEXO No. 10

GERENCIA COORDINADORA DE CAPACITACION
TECNICA Y GERENCIAL

7.1

NOMBRE DEL CURSO:

PERIODO:
DE A

DURACION:
HRS.

RIGIDO A:

LUGAR:

GERENCIA:

OBJETIVO GENERAL:

INSTRUCTOR (S)

II

III

1

2

3

4

5

EVALUACION

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES Y/O

ACTITUDES QUE DESARROLLA:

O

C

M

R

T

E

P

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

OBSERVACIONES:

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES Y/O

ACTITUDES QUE DESARROLLA:

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES Y/O

ACTITUDES QUE DESARROLLA:

CONOCIMIENTOS

HABILIDADES Y/O

ACTITUDES QUE DESARROLLA:

A A

I I

C C

PG PG

A: CLAVE:

PF

- = ALUMNOS
- = INSTRUCTOR
- = COORDINADOR
- = OBJETIVOS
- = CONTENIDO
- = METODOLOGIA
- = RECURSOS DIDACTICOS
- = TIEMPO
- = EVALUACION
- = PROMEDIO
- = PROMEDIO FINAL
- = INSTRUCTOR INTERNO
- = INSTRUCTOR EXTERNO

CLAVES

D = E. Diagnostica
 F = E. Formativa
 S = E. Sumaria
 Ae = Autoevaluación
 P = Promedio (para obtenerlo no incluya la Evaluación-
 Diagnostica)

Alumnos

O = Objetivo.
 C = Contenido
 R = Recursos Didácticos
 M = Metodología
 T = Tiempo
 E = Evaluación
 P = Promedio

Programa

R = Revisión
 O = Orden

Seguimiento

ANEXO No. 11



ATLANTICO

CAPACITACION Y DESARROLLO

DIPLOMA

OTORGADO A:

POR SU PARTICIPACION EN

Reconociendo su

Duración

a

de

de

Responsable
por la Institución



ATLANTICO

11. BIBLIOGRAFIA.

1. AGUILAR M. Alfonso y et. al. La nacionalización de la banca. La crisis y los monopolios. México, ed. Nuestro Tiempo, 1982, 250 p.
2. ARMO. Proceso de la instrucción. México, 1981, 47 p.
3. ARMO. Técnicas e instrumentos para la captación de información en la determinación de necesidades de capacitación. México, 1979, 28 p.
4. ARREDONDO G. Martiniano y et. al. Notas para un modelo de docencia. UNAM. Perfiles Educativos, No. 3, 1979, 64 p.
5. BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Detección de necesidades de capacitación. México, Gerencia Coordinadora de Capacitación Técnica Gerencial, 1982, 78 p.
6. BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Manual de organización de la Subdirección de Recursos Humanos. México, Subdirección de Recursos Humanos, 1980, 456 p.
7. BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Optimizar el desarrollo productivo. Atlántico, ed. Dirección de Mercadotecnia, 1983, - 24 p. (Revista Mensual julio-agosto)
8. BANCO DEL ATLANTICO, S.N.C. Manual de políticas para la Capacitación y Desarrollo de Personal. México, Subdirección de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, - 1981, 89 p.

9. BELKER, Loren B. De empleado a gerente. Tr. Ma. Elena Rosas S. México, ed. Interamericana, 1982, 154 p.
10. BLOCK, Alberto. Innovación educativa. México, ed. Trillas 1981, 154 p.
11. BRAVO JIMENEZ, Manuel. El Servicio Nacional ARMO, su actividad futura a la luz de las nuevas disposiciones legales. México, ARMO, 1981, 52 p.
12. BRISEÑO SANCHEZ, Gabriela. Los objetivos de aprendizaje - en el adiestramiento. México, ARMO, 1982, 53 p.
13. BYARS, Lloyd L. y Leslis W. Rue. Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones. Tr. Fco. Gutierrez N. y Antonio Garst T. México, ed. Interamericana, - 1983, 428 p.
14. CARREÑO, H. Fernando. Enfoques y principios teóricos de - la evaluación. México, ed. Trillas, 1977, 71 p.
15. CARRILLO LANDEROS, Ramiro. Metodología y administración. - México, ed. Limusa, 1982, 254 p.
16. CASTRO HERRERA, Benjamín y Octavio Paredes M. Capacita- - ción: Diseño tecnológico de cursos. México, ed. Limusa, - 1982, 177 p.
17. CAVAZOS FLORES, Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo. - México, 1984, ed. Trillas, 542 p.
18. CENAPRO/ARMO. Como elaborar un programa de adiestramien- - to. México, 1982, 12 p.

19. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. --
68 ed. México, 1984, ed. Porrúa, cl953, 150 p.
20. CRAIG, Robert L. y Lester R. Bittel. Manual de entrena---
miento y desarrollo de personal. Tr. Manuel Aburto. Méxi
co, ed. Diana, 1982, 687 p.
21. CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. Sherman. Administración -
de personal. Tr. Alfonso Vasseur W. México, ed. Continen
tal, 1977, 661 p.
22. DUNNETTE, Marvin D. y Wayne K. Kirchner. Psicología indus
trial. México, ed. Trillas, 1982, 279 p.
23. ECKLES, Robert W. y et. al. Administración. Curso para su
pervisores. Tr. Ricardo Calvet P. México, ed. Limusa, --
1982, 334 p.
24. FARIAS GARCIA, Pedro y José de Pérez Murillo. El sistema-
bancario mexicano, y su evolución hacia la banca múlti---
ple. México, UNAM, 1980, 150 p-
25. FERRER PEREZ, Luis. Tópicos para instructores de empresas.
México, ed. C.E.C.S.A., 1981, 257 p.
26. FREIRE, Paulo. Pedagogía del oprimido. Tr. Jorge Mellado.
15. ed., México, 1976, ed. Siglo XXI, cl970, 254 p.
27. GALVAN ESCOBEDO, José. Tratado de administración general.
México, ed. INAP, 1980, 311 p.
28. GARCIA-PELAYO, Ramón. Pequeño Larousse. México, ed. La---

rousse, cl964.

29. GOMEZ PEZUELA, Luz Ma. La evaluación del aprendizaje en el adiestramiento. México, CENAPRO/ARMO, 1982, 19 p.
30. GONZALEZ DE LA ROSA, Jesús y et. al. Disposiciones legales y oficiales en materia de capacitación y adiestramiento. México, ed. Oro, 1982, 76 p. (Serie: En foque -- Práctico No. 1)
31. HERNANDEZ PULIDO, Ricardo. Relaciones industriales y formación profesional. México, INET, 1978, 39 p. (Cuaderno- No. 3)
32. HERNANDEZ VELAZQUEZ, Jorge. La banca nacional y el desarrollo económico de México. México, UNAM, 1975, 167 p.
33. INAPRO. Información legal referente a Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. México, 1982, 17 p.
34. INAPRO. Plan de adiestramiento de la empresa "Grapas de México, S.A." México, 1982, 65 p.
35. INAPRO. Plan de Capacitación y Adiestramiento para la empresa "X". México, 1982, 19 p.
36. INAPRO. Planificación de La función Capacitación y Adiestramiento. México, 1982, 33 p.
37. KOONTZ, Harold y Cyril O'Donnell. Curso de administración moderna. Tr. Jaime Gómez Mont A. 6a. ed., México, ed McGraw-Hill, 1981, cl976, 914 p.

38. LAZZARO, Víctor. Sistemas y procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. Tr. Mario Bracamontes C. 2a. ed., México, ed. Diana, 1977, cl968, 677 p.
39. LOEN, Ernest L. Guías para la administración de personal. Tr. Rafael Quijano. México, ed. Diana, 1983, 104 p.
40. LUZURIAGA, Lorenzo. Pedagogía. Argentina, ed. Losada, --- 1975, 331 p.
41. MAGER, Robert F. y Peter Pipe. Mejor dirección, mayor eficiencia. Tr. Alejandro Vega. México, ed. Pax, 1981, ---- 137 p.
42. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro. Manual para determinar necesidades de capacitación. México, ed. Trillas, 1982, 131 p.
43. MEXICO. Decreto mediante el cual se dispone que las Instituciones de Crédito operen con el carácter de Instituciones Nacionales de Crédito. Diario Oficial (México, D.F.: 6 de septiembre de 1982, 67 p.
44. MEXICO. Decreto que establece la Nacionalización de la Banca. Diario Oficial (México, D.F.: 10. de septiembre de 1982) 27 p.
45. MORA CARRILLO, Enrique. Dinámica de grupos y capacitación con juegos vivenciales. México, ed. F.H., 1981, 327 p. - (Vols. I y II)
46. MORTERA MIRAVETE, Antonio. El sistema bancario mexicano.-- Tesis profesional de Lic. en Economía. México, UNAM, --- 1965, 173 p.

47. NASSIF, Ricardo. Pedagogía general. Argentina, ed. Kapelusz, 1974, 305 p.
48. NAVA CORCHADO, Víctor Manuel y et. al. Determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. México, -- ARMO, 1979, 19 p.
49. PATIÑO P., Humberto. Procedimiento para la revisión de in formes de determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación. México, ARMO, 1978, 14 p.
50. PEREZ VALTIER, Marco Antonio. Banca nacional; anteceden-- tes. Tesis profesional de Lic. en Economía. México, ---- UNAM, 1978, 180 p.
51. PINTO, Roberto y et. al. Detección de necesidades de capa citación. México, ed. Asociación Nacional de Consultores de Administración, 1982, 60 p.
52. REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. México, ed. Limusa, 1980, 392 p. (1a. y 2a. Partes)
53. REYES PONCE, Agustín. Administración de personal. México, ed. Limusa, 1983, 245 p.
54. ROMERO BETANCOURT, Samuel. La administración de personal- y su aplicación en la empresa moderna. México, ed. ----- C.E.C.S.A., 1977, 126 p.
55. S.E.P. Manual de políticas para la administración y desa- rrollo de recursos humanos. México, Dirección General de Recursos Humanos, 1979, 66 p.

56. SIKULA, Andrew F. Administración de personal. México, ed. Limusa, 1979, 311 p.
57. SILICEO, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal.-- 2a. ed., México, 1982, ed. Limusa, c1976, 152 p.
58. SUBDIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Inducción al empleado. México, Banatlán, 1982, -- 52 p.
59. TERRY, George R. Principios de administración. Tr. Alfonso Vasseur. México, ed. C.E.C.S.A., 1982, 699 p.
60. UCECA. Los qué y por qué de la capacitación y el adiestramiento. México, ed. La Prensa, 1981, 29 p.
61. URWICK, Lindall y F. Gulick. El ejecutivo del mañana. Tr. Manuel Aburto J. México, ed. Continental, 1966, 236 p.
62. VAZQUEZ MARTINEZ, C. Principios de administración. México, ed. Diana, 1977, 28 p.
63. WERTHER, William y Keith Davis. Dirección de personal y recursos humanos. Tr. Agustín Contín. España, ed. McGraw Hill, 1982, 558 p.
64. YODER, Dale. Manejo de personal y relaciones industriales. Tr. Jesús Soto O. México, ed. C.E.C.S.A., 1976, --- 804 p.