

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA



UNIDAD-IZTAPALAPA

CSH

Lic  
AREA DE PSICOLOGIA SOCIAL

144925

PROPOSTA DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA ELEVAR LA  
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO EN LA BANCA DE  
DESARROLLO

U. A. M. IZTAPALAPA

**T E S I N A**

QUE PRESENTAN:

CARLOS ROMERO FRANCO

Y  
JUAN FCO. SOSA GARCIA

ASESOR: LIC. ANGELICA BAUTISTA L.

MEXICO D.F.

1990

144925

A mis hijos Carlos e Israel  
y a mis hijas Brenda  
Blanquis y Rosy, porque  
me doy cuenta que  
ustedes son la fuerza que  
sostiene mi acción y le da  
sentido a mi existencia.

A mi madre y a la  
memoria de mi abuelita,  
de quienes aprendí que  
el valor de la lucha es  
nunca darse por vencido.

A la memoria de mi padre que  
con las contadas ocasiones que  
nos vimos en la vida  
aprendí lo valioso de la reflexión  
y la sensatez.

A mi tía Luz, que me ha  
escuchado, me ha  
entendido y me ha  
apoyado con la sublime  
generosidad de quien no  
espera nada a cambio.

A todas las personas que  
me brindaron su amable  
apoyo en la realización  
de éste trabajo,  
especialmente a mi  
maestra y asesora  
Angélica Baulista, a Agris  
Galvanovski coordinador  
de Psicología y a Martín  
Fiallo, mi lector y amigo.

A mi ego que me impulsa siempre  
a ser mejor y cuando no lo consigo  
hace que me crea.

Carlos Romero Franco.

## CONTENIDO

<b>TEMA</b>	<b>PAGINA</b>
I.	INTRODUCCION. 1
II.	CAPITULO I
	"CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACION Y EL CONTEXTO DE BANCA"
I.1	Bases Filosóficas de los Enfoques Administrativo y Psicológico de la Capacitación. 4
I.2	Selección de Teorías de la Psicología Social que han Contribuido al Desarrollo del Enfoque Humanístico de la Capacitación en la Organización. 12
I.3	Disposiciones Legales Inherentes a la Capacitación y el Adiestra.. 22
I.4	La Comisión Nacional Bancaria como Organismo Regulador de la Capacitación en la Banca. 32
	<b>Resumen</b> 36
III.	CAPITULO II
	"ANALISIS DE LA INSTITUCION TOMADA COMO MODELO"
II.1	Aspectos de su Cultura Organizacional. 39
II.2	Organización y Funciones del Area de Capacitación. 51
II.3	Fundamento Legal, Criterios y Políticas que Rigen el Area de Capacitación. 58
II.4	Proceso Administrativo y Operación Técnica de la Capacitación. 67
	<b>Resumen</b> 77

## INTRODUCCION

En los inicios de la vida de todo ser humano aprendemos a caminar, aprendemos a comer , aprendemos a hablar, etc., este proceso se va transformando y deja de presentarse como un acontecimiento intrínsecamente natural conforme a las etapas del desarrollo del hombre y se convierte en un proceso electivo, es decir , que responde a las necesidades , preferencias y/o intereses de los individuos .

En este sentido consideramos que la capacitación se basa en una filosofía que conceptúa a los individuos como personas que tienen necesidades múltiples y que no solamente es el aspecto económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado, sino que también es importante alcanzar un desarrollo integral que permita mejorar actitudes , la aplicación de las capacidades intelectuales , creatividad en el trabajo y en todas las actividades de la vida .

En México, la capacitación tiene el carácter de obligatoria para las empresas, sin embargo, actualmente la división del mundo en bloques económicos y la posibilidad de firmar un Tratado de Libre Comercio con Canadá, y con Estados Unidos de Norteamérica, llevan a la capacitación a un nivel estratégico, a ser considerada como un factor clave para elevar la calidad del recurso humano y así afrontar en términos de productividad y calidad en el trabajo, la modernidad y los altos niveles de competitividad nacional e internacional.

Una de las actividades mas importantes en la economía de un país, , es la actividad bancaria esencialmente la de los Bancos de Desarrollo cuya misión está vinculada con el desarrollo del país. Es por ello que escogimos en este estudio un Banco de desarrollo, uno que desempeña la alta encomienda de nivelar la balanza comercial mediante la promoción y apoyo al comercio exterior .

En México, la actividad del Psicólogo Social, en la practica tiene un campo reducido, no obstante posee los conocimientos teóricos para inducir cambios



## CAPITULO I

### "CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACION Y EL CONTEXTO DE BANCA"

#### **I.1 BASES FILOSOFICAS DE LOS ENFOQUES ADMINISTRATIVO Y PSICOLOGICO DE LA CAPACITACION**

La educación del hombre y su capacitación pretenden guiar el desenvolvimiento humano en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad así como el de sus obligaciones y responsabilidades. Cabe mencionar que los aspectos clave de este marco filosófico de la capacitación pretenden partir de la base del sistema de creencias, ideas y valores, es decir tanto de la cultura organizacional como la del propio individuo, vinculándolas de tal manera que se rescate el valor del ser humano tanto en lo particular, dentro de la organización, como en lo general, como persona que se desenvuelve en un medio ambiente social, laboral y familiar, por lo que la capacitación se dirigirá al mejoramiento del recurso humano incrementando conocimientos y desarrollando capacidades manuales, intelectuales y creativas. Así mismo induciendo el cambio de actitud que forme al hombre para la vida normal útil y de servicio a la comunidad, en otras palabras la capacitación debe ser generadora de cambios dentro del contexto político, geográfico, social y económico en que se da.

El cuadro que a continuación se presenta muestra algunas premisas filosóficas de la capacitación, las cuales, resultan de gran valía para contextualizar este inciso y para sustentar las bases teóricas de los objetivos de este trabajo, en vista de que logran vincular, en mi opinión, acertadamente, las expectativas neurálgicas del hombre, como sujeto a capacitarse y de la organización como inductora de capacitación.

**CUADRO 1**  
**FILOSOFIA**

PREMISAS	ENFOQUE UNIVERSAL	ENFOQUE ORGANIZACIONAL
A quién se orienta?	al hombre	a los trabajadores y empleados
Cual es su ámbito?	La sociedad	La empresa
Con qué se identifica	Con el ser	Con las necesidades e intereses de los trabajadores
Donde se da?	En el pensamiento	En el pensamiento
Qué transmite?	Ideas, doctrinas, valores, principios y fundamentos	Formas de pensar, de actuar, de hacer y de sentir en el trabajo
De qué carácter es?	Formativo integral	Humanista, materialista, conductista, etc.
Qué modifica?	Conductas generales	Conductas específicas, organizacionales y personales
Qué pretende alcanzar?	La realización del hombre	Realización y satisfactores individuales acordes a los objetivos organizacionales

1

Si bien es cierto que la teorías psicológicas y administrativas, que estudian a las organizaciones de trabajo y a los hombres dentro de estas son relativamente jóvenes, en este trabajo partiremos de las que mayor impacto han tenido, en la capacitación, debido a la influencia que tienen en la formación de la estructura, la tarea, la cultura organizacional y las relaciones humanas dentro de la organización.

<sup>1</sup> Pinto, Villatoro Roberto. Proceso de Capacitación. Ed. Diana, P.16

Las teorías que integran el enfoque administrativo entre las principales , tenemos las siguientes:

**Teoría Clásica.** Se considera como una de las primeras teorías científicas de la administración se origina como consecuencia del crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas producto de la revolución industrial y para afrontar la problemática que incluía bajo rendimiento de la maquinaria, así como insatisfacción general de los trabajadores .W. Taylor y Henri Fayol, desarrollaron planteamientos dirigidos a conseguir la máxima eficiencia de una empresa, a través del adecuado manejo de sus recursos y mediante la mecanización de funciones y la rigidez estructural de la organización, sin embargo ello los llevo a dar énfasis al manejo del recurso humano como elemento indispensable en la consecución eficaz de los objetivos organizacionales deseados.

La teoría clásica esta formada por *La Escuela de la Administración Científica* fundada por Frederick Taylor cuyo análisis se centra en el estudio de funciones con objeto de reducir el tiempo de producción: y por *La Escuela Anatomista Fisiologista*, fundada por Henri Fayol, en la que propone alcanzar la eficiencia de la empresa poniendo énfasis en la forma y disposición de los órganos de la empresa y en su interacción de los mismos. En ambas escuelas el factor constante se encamina a desarrollar habilidades y destrezas a través del entrenamiento, que le permitan al trabajador funcionar eficientemente.<sup>2</sup>

**Teoría Estructuralista.** en esta teoría se retoman las aportaciones de Max Weber, que desde una perspectiva funcionalista da importancia a los medios y a los fines de la organización considerando que la burocracia es la institución social que debe coordinar las actividades de la organización en base a la planeación, a la delimitación de responsabilidades y al reconocimiento de la autoridad.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ibid. págs.17-18

<sup>3</sup> Ibid. págs.21-22

Esta teoría que se origina durante el transcurso de la segunda guerra mundial, la forman dos escuelas:

***Escuela Burocrática de la Administración.*** Esta escuela concibe a la organización como un sistema social en donde se buscan intencionalmente los medios para alcanzar los fines propuestos, para ello cada funcionario es un especialista que actúa con pleno conocimiento de reglas, normas y políticas y cada individuo se comporta de manera preestablecida. Aquí la filosofía del entrenamiento reside en que este ha de dirigirse a la organización y el establecimiento de los métodos que racionalicen la relación entre los medios y los fines.

***Escuela Estructuralista de la Administración.*** Esta escuela viene a ser como un punto medio, puesto que pretende hacer una síntesis entre la teoría clásica, eminentemente administrativa y la teoría de las relaciones humanas, esta última no obstante su contexto administrativo, sin embargo, introduce una concepción social de la organización, planteando que ésta es una unidad social donde interactúan muchos grupos sociales, que son compatibles con algunos objetivos e incompatibles con otros objetivos organizacionales.

En esta escuela el propósito del entrenamiento es lograr que los miembros de la organización conscienticen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.

Las necesidades de reorganizar el proceso productivo durante la primera guerra mundial, los efectos de la depresión económica de 1929, así como los aportes de la psicología del trabajo, dieron lugar a un nuevo enfoque que modificó las formas de administración en las organizaciones debido a la inclusión de teorías psicológicas que con una perspectiva social rescataron y ponderaron la valía del factor humano, dando importancia a las interacciones, las actitudes, al trabajo en grupo, al liderazgo a la motivación y en sí al comportamiento de las personas.

**La Teoría Humanista.** Se inicia con una serie de conceptos que engloban elementos tradicionalistas de la teoría clásica de la administración con elementos clave que destacan la importancia de las personas y del ambiente de trabajo: se compone de escuelas llamadas de transición.

***Administración y Liderazgo.*** Esta escuela fué desarrollada en 1920 por Ordwse Tead, quien partió del análisis de la psicología de las operaciones y del comportamiento de la naturaleza humana. Propone que la organización adquiriera un carácter democrático y que la gente como grupo organizacional responda a la influencia de un líder para lograr la mejor contribución de cada miembro.

Aquí la filosofía del entrenamiento está enfocada a desarrollar las habilidades del administrador o líder, como integrador de grupos.

***Psicología de las Organizaciones.*** Mary Parker Follett es la principal representante de esta escuela de transición, se considera a las como organizaciones humanas, por lo que se pretende comprender las necesidades y características de las personas, considerando que los problemas básicos de la organización son siempre de relación.

La filosofía del entrenamiento en esta escuela psicológica, plantea que la capacitación se dirija a los administradores a fin de que se conviertan en líderes de grupos y usen la motivación para que los trabajadores contribuyan mejor en sus actividades.

***La Organización Como Un Sistema Social.*** Uno de los prominentes postulantes de esta escuela fué Chester Barnard, aquí se considera a la organización como un sistema de actividades sociales y a los hombres como seres que tienen la necesidad de ser eficaces y eficientes, si como de cooperar en las actividades sociales encaminadas a lograr un fin.

la filosofía de la capacitación propone que los administradores sean capacitados como planeadores sociales que integren y coordinen grupos y den a los individuos la oportunidad de aportar y desarrollar su potencial en el logro de los objetivos comunes.

**Escuela de las Relaciones Humanas.** Surge en Estados Unidos en el año de 1930 de las conclusiones de los experimentos de Elton Mayo quien retomó los aportes de la psicología dinámica de Kurt Lewin, arribando a la enfatización del hombre, del grupo social y sus interacciones: pretendiendo ajustarse a otros individuos, ser aceptado, comprendido y participar en la atención de sus intereses y aspiraciones inmediatas.

En esta escuela la capacitación se centra en los directivos y supervisores para enseñarles la forma de dirigir, motivar y tratar a los trabajadores para satisfacer sus necesidades y expectativas.

**Teoría Neoclásica.** Surge después de la segunda guerra mundial, otorgando prioridad a los aspectos técnicos y económicos de la organización, como una respuesta a la enorme influencia de las ciencias del comportamiento en el campo de la administración.

La filosofía del entrenamiento de los recursos humanos se dirige básicamente a los gerentes en lo relativo a las funciones de organizar, planear y controlar con el propósito de incrementar los resultados.

**La Teoría Behaviorista.** Surge en la década de los 50s, es un nuevo concepto de administración que retoma las investigaciones de Kurt Lewin sobre dinámica de grupos, de George Homans sobre sociología funcional y de Herbert Simon sobre comportamiento administrativo. Esta teoría se centra en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones y engloba a dos escuelas:

**Escuela Behaviorista.** Aquí se concibe al ser humano como un individuo capaz de opinar, tomar decisiones y resolver problemas, así como de buscar la forma más satisfactoria de realizar su trabajo.

El entrenamiento se dirige al desarrollo de esfuerzos organizados que permitan la integración de grupos de trabajo.

***Escuela del Desarrollo Organizacional.*** Surge durante 1962 y resume dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el análisis estructural y el análisis del comportamiento humano, esto implica un enfoque sistémico. "Para esta escuela la organización es un sistema complejo y humano, con una cultura propia y con un sistema de valores que determinan los canales de información y los procedimientos de trabajo".<sup>4</sup>

La filosofía del entrenamiento en el D.O., resulta sintónica con el enfoque de capacitación que nos sirve de base para integrar el plan de capacitación que se propone en este trabajo. Esta escuela concibe al entrenamiento como uno de los medios a través del cual se puede influir en los integrantes de la organización para generar aprendizaje y cambios en el comportamiento.

Los Psicólogos del comportamiento estudian a las organizaciones bajo el prisma de un sistema de cambios motivacionales, alicientes y de contribuciones dentro de una estructura de compleja red de decisiones, este enfoque está muy dirigido hacia adentro y soslaya el entorno de la organización, como respuesta a ello surgió:

**Teoría Sistémica.** Esta teoría retoma los aportes de las matemáticas, la teoría de sistemas y la cibernética, define a la organización como una estructura autónoma, cuyas partes que la conforman interactúan buscando un equilibrio y se caracteriza por influir y ser influida por su medio ambiente.

La filosofía del entrenamiento se orienta a poner atención en el recurso humano y a considerarlo como elemento que contribuye a mantener el equilibrio y el logro de los objetivos propuestos para la organización.

El estudio de las corrientes administrativas y psicológicas que sustentan nuestro análisis filosófico de la capacitación, nos muestra la influencia que ha venido

---

<sup>4</sup>Ibid. p. 23

adquiriendo la capacitación en el logro de los mejores resultados organizacionales, sin embargo impulsando a la propia capacitación y a la importancia del factor humano en el desarrollo de las organizaciones, se deben de reconocer las contribuciones de la psicología social y del trabajo que han ayudado a identificar problemas , arribar a soluciones y mantener un desarrollo organizacional involucrando el desarrollo humano. En el siguiente inciso se abordarán las aportaciones que la psicología hace al manejo y desarrollo de personas en el ámbito organizacional.

## **1.2. SELECCION DE TEORIAS DE LA PSICOLOGIA SOCIAL QUE HAN CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DEL ENFOQUE HUMANISTICO DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION.**

La problemática que plantea la integración confortable, es decir sin conflictos, del individuo en las organizaciones y/o instituciones, no es un asunto nuevo, pues existen evidencias de que esto ya preocupaba a los griegos, sin embargo, partiendo de épocas mas recientes tenemos que weber planteo la hipótesis acerca de que ..."las organizaciones pudieran destruir la personalidad individual con el surgimiento de una estricoidad deshumanizante"<sup>5</sup>

Dicha estricticidad aplicada al manejo del recurso humano, es evidente en los planteamientos de la teoría clásica de la administración propuesta por Taylor y Fayol y en la teoría burocrática del propio Weber , también denota tendencia a su aplicación en aras de la productividad. No obstante, en la búsqueda de mecanismos que disminuyeran el conflicto de intereses individuales con los organizacionales, surgieron una serie de investigaciones y teorizaciones tendientes a rescatar los valores humanos, como la interacción entre individuos, la comunicación, la identificación con un grupo de trabajo etc., logrando con ello, eficacia en la realización de actividades así como ventajas en la productividad y en el clima laboral: por lo tanto las ciencias del comportamiento, inician una participación exitosa, al lado de la administración, en el estudio de las organizaciones, introduciendo importantes propuestas como la que dice: las organizaciones están compuestas por personas, por lo que el estudio de las personas sera clave para estudiar y entender a las organizaciones.

En este sentido Chiavenato nos dice que una organización solamente existe cuando: 1. Hay personas capaces de comunicarse

2. Están dispuestas a contribuir con acción,

3. Con miras a cumplir un propósito común.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Idalberto, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. p.93

<sup>6</sup> Ibid. p.7

De esta manera el énfasis en la tecnología y en la técnica, cedió lugar , al rededor de la década de los treinta, al enfoque humanista y de las relaciones humanas a fin de atenuar la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, con base en un cambio de la focalización del proceso productivo.

A medida de que el individuo, sus actitudes, sus interacciones , sus expectativas y sus motivaciones dentro de una organización, son el blanco de la atención de los estudiosos del comportamiento humano, surgen estudios y por ende teorías que dan participación a ciencias como la psicología social, de la que se dice, que precisamente su campo de estudio es el comportamiento humano. En este orden de ideas, tenemos que no obstante que los patrones de comportamiento varíen, el proceso del cual resultan es consistente básicamente para todas las personas Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

1. El comportamiento es causado, existe una causalidad que pueden ser tanto estímulos internos o externos .

2. El comportamiento es motivado, significa que siempre esta orientado y dirigido por algún objetivo.

3. El comportamiento es orientado hacia metas, existe siempre un impulso, un deseo , una necesidad, una tendencia.<sup>7</sup>

La psicología social propone que el comportamiento humano puede ser modificable y predecible, en este sentido a lo largo de este trabajo, se sostiene y fundamenta la premisa acerca de que la capacitación es uno de los principales factores de cambio en el comportamiento y las actitudes del ser humano,

Siguiendo con la tarea de este inciso, relativa a la exposición de las teorías de la psicología social ,que hñe considerado de particular importancia, por la riqueza de su

---

<sup>7</sup> Ibid. p.58

contenido y su corriente conceptual, han contribuido al desarrollo del enfoque humanístico, en la comprensión y el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones.; Las abordaré a continuación, remarcando los planteamientos teóricos vinculados con lo que proponemos como nuestro eje central en este trabajo, -el proceso de capacitación- alrededor del cual giran nuestras expectativas y propuestas:

### ***La Cohesión del Grupo en Relación a la Productividad y a la Atracción del Sistema***

En mi opinión el punto de partida que abre las múltiples alternativas del enfoque humanístico cuyo desarrollo ha venido cambiando la configuración de la administración clásica, son los trabajos de Elton Mayo (1931) en la población de Hawthorne, los que también propiciaron la entrada de las corrientes psicológicas. "La psicología social industrial recibió su principal impulso del trabajo de Elton Mayo" ...<sup>8</sup>

La revisión de los trabajos de Hawthorne dio como resultado el reconocimiento de grupos informales y que las interacciones y normas de esos grupos informales de trabajo podían afectar negativa o positivamente a la productividad, dependiendo de la relación que las normas informales tuvieran con las metas de la organización.

Así Elton Mayo llama la atención hacia la importancia de las relaciones humanas como fuente de productividad, cambiando los enfoques de estudio para incrementar aquella y centrándolos en el elemento humano; dejando así un campo en exploración sobre el cual florecen innumerables teorías.

### ***Teorías de la Motivación***

Se considera que la motivación funciona como un elemento guizador de la conducta, es decir, que se espera una conducta apropiada a la motivación. El término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar -instinto- para producir algún (os) efecto (s) dado (s) activación es sinónimo de impulsión y la pulsión

---

<sup>8</sup> Katz, Daniel y Robert L. Kahn. Psicología Social de las organizaciones. p.415

viene a ser un energizador o algún proceso que da energía a la acción, pero que sin embargo lo que la guía son procesos asociativos, no obstante para escritores como Young (1961) Mc Clelland (1953) Hebb (1949) : la motivación puede adoptar una secuencia de elección, preferencia o decisión. precisamente este carácter selectivo y dirigido de la conducta es la propiedad fundamental de la postulación de un proceso motivacional.<sup>9</sup>

Siguiendo en el anterior orden de ideas, considero que las teorías de la motivación tienen desempeño total en el proceso de capacitación, ya que dentro de la filosofía de esta última se considera que el individuo tiene necesidades múltiples y no solo económicas, quedando un amplio campo de estudio y aplicación de los elementos motivacionales.

Conforme al desarrollo del hombre los procesos de aprendizaje y capacitación dejan de presentarse como un proceso automático y se convierten en un proceso electivo, que responde a necesidades, preferencias e intereses individuales, adquiriendo de esta manera, la motivación, el carácter de proceso asociativo, que la teoría de la motivación arriba señalada propone.

*Teorías hedonistas y de activación de la emoción.*— El hedonismo es una doctrina que persiste desde la antigua Grecia, afirma que la conducta se regula por lo placentero o desagradable de sus resultados.

también se ha reconocido que las emociones y los sentimientos están estrechamente ligados con la motivación. Mc Clelland y colaboradores han desarrollado un punto de vista similar al presentado por Young pero mejor delimitado en términos contextuales de este trabajo y que consiste en estudiar las necesidades de logro y otras necesidades de los seres humanos, ya Maslow en 1943 había jerarquizado las necesidades en:

**Necesidades 1. Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo)**

<sup>9</sup> Cofer C.N. Y M.H. Appley. Psicología de la Motivación. Capítulo I.

- primarias      2. Necesidades de seguridad
- Necesidades 3. Necesidades sociales (amistad pertenencia a grupos)
- secundarias    4. Necesidades de estimación (reputación, amor)
5. Necesidades de autorrealización (talento, éxito)

### **Teoría de los Dos Factores de Herzberg**

Mientras que Maslow basaba su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas, por ello, su enfoque se dice que es intra-orientado, Herzberg (1966) funda su teoría en el ambiente externo y, en el trabajo del individuo, enfoque extra-orientado.

En la teoría de los dos factores, se plantean fundamentalmente dos premisas:

- 1).- La satisfacción en el cargo en que los factores motivadores están en función del contenido de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo y
- 2).- La insatisfacción en el cargo o factores higiénicos. La insatisfacción está en función del ambiente, de los colegas, de la supervisión y del ambiente en general del contexto del cargo. Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son elementos de importancia en la motivación humana.<sup>10</sup>

La riqueza de los fundamentos de las teorías de la motivación son especialmente importantes su conocimiento y aplicación, para impulsar un proceso de capacitación, mantener el interés e inducir al éxito la operatividad de un programa. Por lo tanto es propósito de este trabajo, retomar los supuestos teóricos acerca de que el hombre siempre esta recibiendo estímulos clave de su ambiente, su cuerpo, sus pensamientos, su propio estado emocional. Estos estímulos producen una acción y la

---

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Op. cit., pags. 63-67

ejecución de esta última puede representar un objetivo positivo, recompensa incentivo o un objetivo negativo, castigo<sup>11</sup>

Concretamente en la perspectiva que nos interesa, se propone dar impulso a la capacitación mediante los siguientes tópicos motivacionales:

***Individuales***

Satisfacción, prestigio, auto-estima, aliento e incentivos

***Sociales***

Influencia de compañeros, competitividad y cooperación.

***Teorías del Aprendizaje***

Padres, capacitadores, maestros, directores, gerentes de empresas y demás personas que devan afrontar los problemas prácticos del control del aprendizaje, tienen necesidad de comprender los procesos fundamentales y saber como manejarlos. Sin embargo, el estudio científico del aprendizaje, lo realizan, primordialmente, los psicólogos. Los trabajos de Hull son de gran valía, especialmente el punto de vista que sustenta frente a los problemas típicos; elaboró una lista que él llamo:

***Ocho mecanismos de conducta adaptativa automática.*** Los cuales muestran la forma en que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y son los siguientes:

1. Tendencia a respuestas innatas este es el primer mecanismo para la adaptación a situaciones menos críticas
2. La capacidad primitiva para aprender es un modo lento de adaptación a situaciones menos críticas
3. Reacción anticipatoria de defensa, activada por el aprendizaje combinado con la generalización del estímulo
4. Extinción de actos inútiles, el aprendizaje negativo de la respuesta

---

<sup>11</sup> Véase los incisos II.1, y III.1 en los que con base en las teorías de la motivación se sustenta la propuesta de una cultura de la capacitación

5. Aprendizaje por ensayo y error

6. Aprendizaje discriminativo

7. Este mecanismo es un segundo tipo de reacción anticipatoria de defensa que depende de la persistencia de las huellas del estímulo mas que de la generalización - como en el caso de la percepción de un objeto peligroso-

8. La reacción fraccional anticipatoria, con su estímulo propioceptivo correlacionado proporciona la guía automática (estímulo) de la conducta del organismo hacia las metas<sup>12</sup>

"Presumiblemente, el estudio más amplio de este aparato automático principal, nos llevaría a la comprensión conductual detallada de pensamiento y razonamiento [...] conduce en forma estrictamente lógica a lo que antiguamente se consideraba el verdadero corazón de lo psíquico: el interés, la planeación, la previsión, la presciencia, la expectativa, el propósito y tantos más."<sup>13</sup>

Los ocho mecanismos antes descritos integran un concepto sistematizado que trata de fundamentar y estructurar una serie de elementos imprescindibles para que se pueda dar y entender el fenómeno del aprendizaje, lo cual se considera de vital importancia en vista de que ahí se toman los fundamentos para sustentar, en este trabajo una serie de conceptos y acciones hipotéticamente exitosas en el sentido de dar operatividad y dinamismo, al objeto de estudio en este trabajo, el proceso de capacitación.

Siguiendo en el renglón de las teorías del aprendizaje, con la intención de tomar algunos elementos de aquellas a fin de fundamentar algunos conceptos que se sostienen, especialmente en el análisis de la cultura organizacional así como en importantes fases del proceso de capacitación, se considera que Hull logró una serie

---

<sup>12</sup> R. Hilgard, Ernest y Gordon H. Bower. Teorías del aprendizaje, pp.207-214.

<sup>13</sup> Ibid., p.210.

de postulados o principios del aprendizaje para enfrentar los problemas que este plantea y conocer sus diversos elementos que lo conforman. Dichos principios son:

**Capacidad.** Aquí se destacan las diferencias individuales existentes en cuanto capacidad para aprender.

**Práctica.** El perfeccionamiento depende del reforzamiento no de la mera repetición. El número de reforzamientos se convierte en la variable básica para la adquisición de la fuerza de hábito.

**Motivación.** El paradigma básico del reforzamiento se apoya en la reducción de necesidades. Es decir la principal cualidad reforzante es la propia recompensa o el castigo según sea el caso.

**Comprensión.** En este principio, cobran importancia dos mecanismos intermedios, son estos, el principio del gradiente de reforzamiento, que se adapta a manera de incluir los objetos percibidos a cierta distancia y la jerarquía de la familia de hábitos que permite la utilización de experiencias pasadas en la solución de problemas presentes.

**La transferencia.** se refiere a dos aspectos : la equivalencia de estímulos que se basa su explicación en la generalización o en las reacciones intermedias y la equivalencia de respuestas que depende de la organización jerárquica de respuestas por medio de la jerarquía de la familia de hábitos (Las respuestas de una jerarquía han conducido en el pasado a la misma meta).

**Olvido.** El decaimiento en la excitación ocurre como una especie de ley del desuso, que hace del olvido una función del tiempo.<sup>14</sup>

Los elementos teóricos seleccionados , que se consideran como el soporte académico de este trabajo , no son todos los que se podrían haber utilizado pero sí los suficientes , a nuestro parecer, para dotarnos de los elementos útiles para estructurar nuestro enfoque propositivo en el capítulo III de este trabajo.

---

<sup>14</sup> Ibid.,p.207-208.

En rigor nadie enseña a nadie . El punto focal no es la enseñanza de un maestro sino el aprendizaje de un grupo de personas por lo que las teorías del aprendizaje seleccionadas resultan de gran utilidad en el entendimiento y manejo de problemas que plantea el aprendizaje de adultos en un proceso de capacitación.

No obstante se debe tener presente, también, que en estos procesos no se viene a aprender únicamente una cantidad X de conocimientos, sino también habilidades, actitudes y conductas, para ello se considera que uno de los elementos que obran como factor de cambio es la motivación, concebida, ésta , como elemento guiador de la conducta humana.

#### ***La Teoría de Campo de Kurt Lewin (1935)***

Es una teoría cuyo enfoque ha permitido grandes progresos en el desarrollo de la psicología social, corrigió las suposiciones elementalistas del conductismo de F.H. Allport (1924) cuya fórmula estímulo-respuesta denota un mundo psicológico estático. Los estímulos específicos y respuestas específicas producían descripciones de fenómenos sociales poco exactos y a menudo inadecuadas.

Para Lewin la comprensión del comportamiento humano parte de dos supuestos básicos:

1. De la totalidad de hechos coexistentes se deriva el comportamiento humano
2. A los hechos coexistentes se les da el carácter de campo dinámico en el que cada parte del campo interactúa dinámicamente y depende de las otras partes.<sup>15</sup>

aquí el campo psicológico se refiere a la persona y su medio ambiente psicológico, el ambiente psicológico es lo que la persona percibe de su ambiente externo. Lewin esquematiza sus conceptos y propone una ecuación de su modelo:  $C=f(P.M)$  en donde el comportamiento (C) es el resultado de (f) que es la función de la interacción de la persona (P) con su medio ambiente (M). Estando la persona (P) determinada genéticamente y/o por características aprendidas.

<sup>15</sup> Idalberto, Chiavenato. Op.cit.,pp.51-52

Así tenemos que es posible predecir o esperar cambios específicos en el comportamiento (C) cuando impulsamos o introducimos variables como los cursos de capacitación en el ambiente (M) para que interactue con él el capacitando (P)

### **Teoría de la Disonancia Cognoscitiva**

León Festinger inicio la teoría de la disonancia Cognoscitiva (1957) cuyo fundamento radica en que el individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con el mismo, es decir, si un individuo cree en una cosa y actúa de forma contraria a lo que cree está en una inconsistencia, éste conflicto o inconsistencia Festinger lo llama disonancia. Esta teoría propone tres formas de relacionarse entre los elementos cognoscitivos: disonante, consonante o irrelevante.

En éste contexto, se toma como supuesto en el capítulo III, que la creación de una cultura de la capacitación en una organización dada, constituirá el sistema de creencias y valores (cultura organizacional) para que los individuos interactuen con sus elementos cognoscitivos en forma planeada, por ejemplo, si el individuo cree que capacitarse es el mejor medio para acceder al puesto de mayor nivel y no se capacita (tendrá) dos cogniciones en relación disonante entonces, si se incrementa deliberadamente la información tendiente a hacer mayor la creencia de que capacitarse es lo mejor, se espera que las cogniciones entren en consonancia; si él cree que capacitarse es lo mejor llevará a cabo lo que él cree (se capacitará)..

La teoría de campo de Lewin y la de disonancia cognoscitiva, son útiles para distinguir elementos de los que deriva el comportamiento humano y comprender que mediante algunos cambios en el ambiente psicológico del individuo, se puede esperar que aquel actúe de X manera como en el caso de la primera teoría y la de la disonancia cognoscitiva complementa a aquella y expande las opciones, pues involucra la posibilidad de hacer sintónicas las creencias con las actitudes lo cual es un asunto total en este trabajo.

### **13. DISPOSICIONES LEGALES INHERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.**

El marco legal de la capacitación y el adiestramiento para la banca, así como para las instituciones y empresas en lo general se fundamenta en los preceptos legales emanados de dos jerarquías de las leyes mexicanas, que imponen la obligación a las organizaciones de desarrollar actividades de capacitación, aquellas son en primer lugar:

#### **La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

*Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI.*

*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".

*Fracción XXXI.* La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados , en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ... "También será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo[...], respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores[...] para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de los Estados , cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local[...]"

#### **Ley Federal del Trabajo**

*Título primero: Principios generales.*

*Artículo 3o.* "...Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores"

*Título Segundo: Relaciones Individuales de trabajo.*

**artículo 25o.** "El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener [...] Fracción VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos ó que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley"...

**Título Cuarto: Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones.**

**Artículo 132.** "Son obligaciones de los patrones"....

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

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

**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 aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Artículo 153-B.** " Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella , por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados , o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

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

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

**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 desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

**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 actitudes del trabajador ".

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

**Artículo 153-H.** "Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento estarán obligados a :

I Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

**Artículo 153-I.** "En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y 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 las empresas".

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

**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 propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

1. 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 los estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes ;

III. Proponer sistemas de Capacitación o 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 capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y.

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos ó habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

**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".

**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 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 en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

**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".

**Artículo 153-O** "Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los sesenta primeros 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".

**Artículo 153-P.** "El registro de que se 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 de Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan 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 3o 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".

**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 períodos 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;

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 en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

**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".

**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 994 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".

**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 ó a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

**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 documentalmente dicha capacidad ó presentar y aprobar, 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".

**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"

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

Las constancias de que se trate 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 ó niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera , el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

**Artículo 153-W.** " Los certificados, diplomas, títulos ó grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados ó 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 ó sean similares a los incluidos en él".

**Artículo 153-X.** " Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

**Artículo 159.** " Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio ó profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quién haya demostrado ser apto tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia".

**Artículo 526.** "Compete a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia de el cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y

Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores , de acuerdo con lo dispuesto en el capítulo IV de este Título".

**Artículo 698.** ..."Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales , empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A" Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

**Artículo 699.** "Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede , se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción"...

#### **Comentarios**

Conforme a éste marco jurídico, es una obligación para las empresas otorgar capacitación a sus trabajadores. La Ley se dirige hacia un beneficio sobre todo, para la clase trabajadora , para quienes no poseen un título que los acredite como especialistas en un área. El espíritu de dichas leyes busca, por medio de la capacitación, calificar al trabajador en una área laboral , así como darle las opciones de ocupar puestos superiores.

Para las empresas privadas, las instituciones públicas y bancarias que no cumplan con estas disposiciones existen una serie de sanciones que tipifican con montos diferentes según sea el caso.

Otro aspecto que se debe resaltar , es que se han formado principalmente dos organismos que regulan la materia de capacitación para las organizaciones y son: La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Comisión Nacional Bancaria, quienes cuentan con procedimientos y plazos para controlar los organismos bajo su cargo.

#### **1.4. LA COMISION NACIONAL BANCARIA COMO ORGANISMO REGULADOR DE LA CAPACITACION EN LA BANCA**

La institución tomada como modelo, para los fines de este trabajo, pertenece al sector bancario específicamente a la Banca de Desarrollo, por lo que le corresponde como organismo regulador de la capacitación, la Comisión Nacional Bancaria, quién de conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo; que los organismos a su cargo deben presentar el material que permita llevar un seguimiento y control de las actividades que se llevan a cabo en materia de capacitación.

##### **Planes y Programas.**

De acuerdo a una entrevista sostenida con el Lic. Everardo Treviño Subdirector de Asuntos Laborales de la Comisión Nacional Bancaria (C.N.B.), oficina encargada de controlar y conocer todo lo relativo a la capacitación que se imparte en las Instituciones Bancarias del país, tenemos que:

Los responsables de las Instituciones Bancarias , deben presentar ante la C.N.B. , los planes y programas formulados de común acuerdo con los trabajadores , así como la Comisión mixta de Capacitación que se forma en cada organismo. A fin de dar cumplimiento se han especificado los siguientes lineamientos.

Los Planes y Programas que la Institución formule deben ser aprobados por la C.N.B., para cuyo efecto deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días correspondientes a los años nones .

Dichos Planes y Programas, podrían abarcar periodos de dos a cuatro años , cuidando que estos representen un beneficio real para los trabajadores .

Las empresas deberán presentar sus planes y programas en la forma CNBS-01, CNBS-02, CNBS-03 Y CNBS-04.

El manejo de las formas deberá ajustarse a los lineamientos marcados en el reverso de cada formato (se incluyen en la sección de anexos de este trabajo).

**Cualquier modificación posterior deberá registrarse a través del propio formato y hacerlo del conocimiento de la C.N.B., de inmediato.**

**Las formas se deberán llenar por triplicado y enviarse directamente a la Comisión Nacional Bancaria .**

**El Plan y Programas deberán incluir a todos los trabajadores de la Institución.**

**En el caso de sucursales , estas pueden incluirse en el mismo plan, siempre y que desarrollen el mismo giro.**

**Se podrán incluir niveles educativos conocidos como alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.**

**Podrán incluirse también, los planes de capacitación y adiestramiento de su centro de trabajo, los cursos y eventos que se cumplan en el extranjero siempre y cuando tengan como función la capacitación del trabajador en o para su puesto de trabajo.**

**También pueden comprender , cursos o eventos que se realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología.**

**Los cursos que se impartan fuera del plan de capacitación, deberán presentarse en las formas mencionadas anteriormente .**

**Si un mismo curso esta destinado a diferentes niveles, con el mismo temario y objetivo, se anotará como un solo curso.**

**Los cursos deberán impartirse dentro de la jornada laboral del trabajador, en caso de que éste disponga, de común acuerdo con el patrón, podrá realizarse algún cambio en el horario**

**Los informes de avance del programa de capacitación deberán presentarse semestralmente a la C.N.B., indicando personal que ha recibido la**

capacitación, porcentaje de avance del plan, porcentaje de avance por niveles y constancias de los cursos a fin de que éstos sean registrados .(Forma C.N.B.-14 Y 14A).

### ***De los Instructores***

Se consideran como instructores internos , aquellos patrones o trabajadores de la Institución que impartan algunos cursos incluidos en el plan de capacitación independientemente de su cargo en la organización.

Para el registro de instructores se deberán enviar junto con el plan—0 en el caso de que exista alguna modificación en cuanto a los instructores — la FORMA C.N.B.S.-05, para que la misma le otorgue un número que lo acredite como instructor exclusivamente interno.

En el caso de instructores externos , este registro puede solicitarse por la persona física o moral o por la Institución. Se da de alta cuando se reconoce al instructor y se notifica a la C.N.B.,por primera vez. Se da de baja cuando se deja de reconocer al instructor , porque así convenga a los intereses de la empresa . Para ello , el instructor deberá presentar los documentos que le requiera la C.N.B.,utilizando el formato C.N.B.S—06 y C.N.B.S.—09.

### **Constancia de Habilidades Laborales**

La constancia de habilidades laborales tendrá carácter terminal , entendiéndose por ello que las actividades aprobadas por el trabajador deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico dentro de la empresa.

Será requisito indispensable para la validez del documento , la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación.

En el caso de instructores internos y externos deberá anotarse adjunto al R.F.C., su registro de agentes capacitadores ..

Para la expedición de constancias se utilizará la forma C.N.B.S. -08

Las Constancias de habilidades , son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los capacitandos .

Las listas de constancias de habilidades se llenarán una vez que sean entregadas al trabajador , enviando adjuntas cuantas formas se requieran de las constancias laborales ,en la forma C.N.B.S.- 08A.<sup>16</sup>

Como podemos darnos cuenta , existen lineamientos externos que marcan el seguimiento del control de la capacitación de las organizaciones , con la finalidad de verificar que se esté impartiendo capacitación al personal que integra las mismas . Pero la capacitación no debe de ser vista únicamente como una obligación para las empresas , sino , es necesario que se aplique con fines de productividad y eficiencia , para lo cual depende mucho que se tome en cuenta el proceso de administración que tenga como finalidad , el cumplir con las expectativas y objetivos que proponga la filosofía de la Institución y que el trabajador pueda desempeñarse en su puesto de trabajo sin dificultad.

---

<sup>16</sup> Información obtenida en la entrevista sostenida con el Subdirector de Asuntos Laborales de la Comisión Nacional Bancaria, oficina encargada de los asuntos relativos a la capacitación en la Banca de Desarrollo junto con la Dirección de Legislación y asuntos laborales.

## **BESUMEN.**

El desarrollo de las teorías psicológicas y humanistas , así como el de la filosofía de la capacitación, en el campo organizacional, fueron madurando a través de un proceso que inicialmente solo daba importancia al estudio de funciones para reducir tiempos de producción, como en la teoría clásica de Taylor y Fayol. Después surgió el enfoque estructuralista de Weber, el cual se acercaba al punto medio entre la teoría clásica y la humanista , aquel inicia la concepción de la organización como un sistema social.

Posteriormente se da la integración de las llamadas escuelas de transición, administración y liderazgo, y, psicología de las organizaciones que conforman la Teoría Humanista en la que se destaca la importancia de las personas y del ambiente de trabajo.

Chester Barnard concibe a la organización como un sistema social y a los individuos como seres con necesidades de ser eficaces y cooperadores en actividades para lograr un fin común. En esta línea se localiza a la escuela de las relaciones humanas, derivada de los trabajos de Elton Mayo en 1930 retomando la Psicología Dinámica de Kurt Lewin, las aportaciones de Elton Mayo , fueron retomadas nuevamente en los años 50s., junto con George Homans sobre sociología funcional y de Hebert Simon sobre comportamiento administrativo, juntos hacen surgir la teoría behaviorista que se centra en el análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Es evidente que las teorías humanistas y de las relaciones humanas tienen como elemento común destacar la importancia del ser humano y del ambiente de trabajo, de los grupos , del carácter democrático organizacional , de la motivación humana. Así como también la creación de una filosofía de la capacitación encaminada a desarrollar habilidades y destrezas, habilidad de integrar grupos de trabajo, formar

líderes de grupo ,potencializar el logro de objetivos comunes a demás crecimiento personal y en la esfera social.

Las teorías de la Psicología Social que se consideran valiosas por su vinculación y riqueza para el estudio y análisis del proceso de la capacitación organizacional, son varias , sin embargo en este caso se considero conveniente , en aras de un mejor manejo de ellas , a la teoría del aprendizaje ,útil para entender y resolver los problemas del aprendizaje; las teorías de la motivación, funcionales para producir una conducta deseada; la teoría de la disonancia cognoscitiva, cuyo fundamento reside en que el individuo se esfuerza por ser consistente entre lo que piensa y hace ,por lo tanto si se forma en el sujeto la idea referente a lo valioso de la capacitación, él se capacitará.

También se recurre a la teoría de los dos factores de Herzberg, por considerar que la satisfacción o insatisfacción en el puesto de trabajo se manifiesta en actitudes positivas o negativas .

La teoría del liderazgo es conveniente plantear sus fundamentos, por la influencia social que se traduce en la convicción suficiente para la implementación exitosa de un plan de capacitación y por último la teoría de campo de Kurt Lewin ,la que consideramos valiosa en este caso, para integrar y desarrollar nuestro enfoque de cultura organizacional que se presenta en el capítulo II, inciso 1 de este trabajo , en el que se toman aspectos fundamentales de esta teoría: "de la totalidad de los hechos coexistentes se deriva el comportamiento humano" etc.

En la materia que nos ocupa , resulta de capital importancia conocer los lineamientos legales vigentes en este rubro, para efectos de respetar derechos y cumplir con obligaciones . Así en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , existe a este rango constitucional, legislación en el artículo 123, sobre la obligación de los patrones de capacitar a sus trabajadores , el apartado A, Fracción XIII y XXXI se delimita la competencia de las autoridades en esta materia , sin embargo es

la Ley Federal del Trabajo la principal rectora en este rubro, principalmente en sus artículos 3o., 7o., 25o., 132 y del artículo 153-A al 153-Z. No obstante en el ámbito bancario se cuenta con los reglamentos internos de trabajo (también llamados Condiciones Generales de Trabajo) cuyo espíritu normativo emana de la Ley Federal del Trabajo.

Como organismo regulador de la capacitación en el ámbito bancario esta la Comisión Nacional Bancaria, la que aprueba los planes y programas en esta materia así como recibe quejas y emite fallos y recomendaciones, sin embargo en los conflictos en este rubro queda todavía como última instancia para resolver, las oficinas correspondientes de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

## CAPITULO II

### "ANALISIS DE LA INSTITUCION TOMADA COMO MODELO"

#### II.1. ASPECTOS DE SU CULTURA ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende dar a conocer elementos preponderantes de la cultura organizacional de la Institución tomada como modelo, es decir la forma en que se hacen, en cada empresa las cosas. Así quedara evidente que en su cultura se otorga un valor importante a las personas.

Javier Rodríguez , señala que las empresas norteamericanas tienden a ser mas respetuosas de los valores humanos ; las europeas se orientan más hacia los signos externos del status , al dar trato preferencial a los funcionarios de su país de origen, sobre los demás ejecutivos ; y las mexicanas , en algunos casos , no respetan ni las leyes laborales .<sup>17</sup>

En las organizaciones mexicanas se puede detectar que persiste , aún, alguna indiferencia en cuanto a conceptualizar al recurso humano, para innumerables instituciones del país , la capacitación es una inversión a mediano plazo, para otras, quizá debido a problemas financieros son muy tibias en este renglón y no cumplen ni con sus obligaciones elementales consignadas en la Ley.

No obstante lo anterior, creemos que la dinámica de la competencia interna tanto como la de nivel internacional, en que los productos ofrecidos cada vez son de mejor calidad. Ello también incluye a las empresas de servicios , estas últimas , compiten por diversificar los servicios que prestan y atender con calidad a su clientela , como en el caso de los Bancos , y en aras de dicha competitividad, disminuyen su plantilla de personal, llevan acabo reestructuraciones liquidando personal que no cumpla

---

<sup>17</sup> Javier Rodríguez es el director de recursos humanos de Digital equipment de México

con los nuevos perfiles de los puestos de trabajo sustituyendolos por gente joven mejor preparada para trabajar con la nueva tecnología que se viene implantando. Todo este proceso ha llevado a las organizaciones a considerar entre sus estrategias prioritarias a la capacitación de su personal y a dedicar mayores recursos económicos a esa actividad a fin de hacer frente a la competitividad nacional y principalmente a la internacional. Por lo tanto los directores de empresas y consultores están poniendo énfasis en fomentar la capacitación y así crear una cultura organizacional de aquella, en este sentido pensamos que una alternativa para afrontar la competitividad y sus implicaciones , es la formación y desarrollo de una cultura de la capacitación en cada empresa y una cultura a capacitarse de nivel nacional.

La cultura organizacional es " aquel conjunto complejo que comprende conocimientos , creencias, arte , leyes, moral , costumbres , así como otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad".<sup>18</sup>

Después de la anterior definición se puede resumir que el sistema de valores y creencias forman la cultura de una empresa o institución y dicho sistema se puede comprender mediante el estudio de las siguientes manifestaciones:

**Manifestaciones Estructurales**

**Manifestaciones Materiales**

**Manifestaciones Conductuales**

**Manifestaciones Conceptual-Simbólicas**

### **Antecedentes**

En 1937, durante el periodo presidencial del Gral. Lázaro Cárdenas, se funda la Institución en estudio, con el propósito expreso de consolidar la economía de nuestro país. De ésta manera surge como Banca de desarrollo teniendo como objetivo

---

<sup>18</sup> Philip F. Bock. Referencia señalada por Andrade Horacio en "Aspectos interculturales de la organización"(primera parte ), revista mensual "Alta Dirección" Abril 1989, p.22

fundamental fomentar las exportaciones de productos nacionales, principalmente las relacionadas con la agricultura.<sup>19</sup>

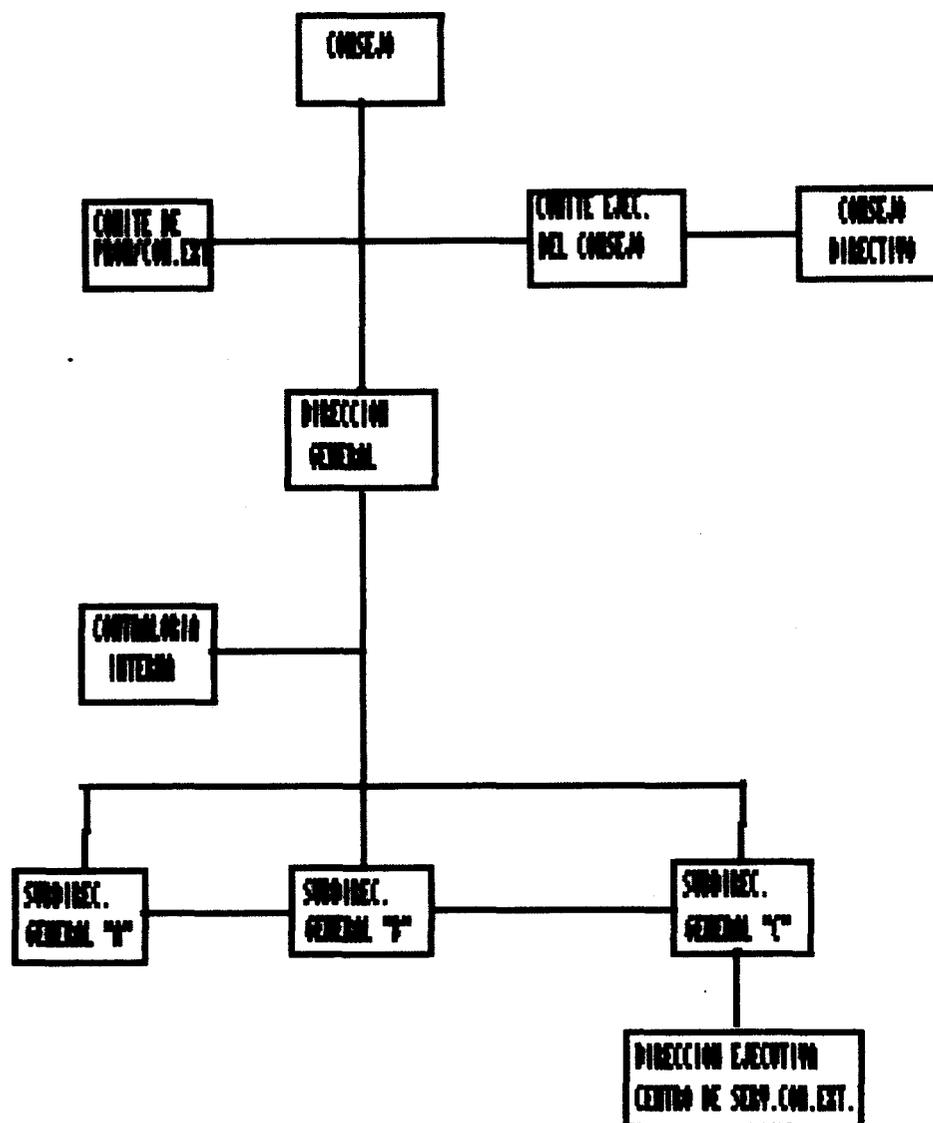
Desde su creación y hasta la fecha, la estructura del Banco ha ido cambiando paulatinamente de acuerdo con las necesidades que le ha impuesto el desarrollo económico del país y el crecimiento de sus propias actividades. La dinámica del comercio exterior ha obligado a las instituciones y empresas que participan en este sector a acelerar su proceso de cambio y desarrollo, las ha llevado a modificar sus estructuras y a buscar formas de organización distintas, procurando mayor eficiencia.

Hoy en día la institución en estudio ha extendido sus actividades más allá de los apoyos financieros y promocionales al comercio exterior y se encuentra inmersa en el proceso de modernización, con una plantilla de personal igual a 1850 elementos entre los cuales figuran aproximadamente 400 funcionarios; todos ellos distribuidos a lo largo del territorio nacional en: una Dirección General, tres Subdirecciones Generales, Direcciones Ejecutivas, Direcciones de Área, Direcciones Regionales, así como Consejeros Comerciales en países extranjeros etc. Sin embargo por el contexto de este trabajo será motivo de atención especial la Dirección Ejecutiva del Centro de Servicios al Comercio Exterior, integrado por el Instituto de Formación Técnica (I.F.T.), dedicado a la capacitación del Recurso humano de la institución y a la capacitación de la comunidad exportadora, a continuación exponemos el organigrama que muestra la estructura organizacional y jerárquica de la institución, con el afán de proyectar un conocimiento global de su estructura así como también ubicar con precisión el lugar que ocupa en el organigrama el área de capacitación, que en este caso es fuente de nuestro interés.

---

<sup>19</sup> Bancomext. Medio siglo de financiamiento y promoción del comercio exterior de México, pp. 9-35

**DIRECCION GENERAL**



\*

El Cambio ha permanecido en el Banco por lo que la reformulación de sus objetivos , conforme los cambios económicos del país, quedan definidos actualmente hacia:

**Participar activamente en el financiamiento del desarrollo nacional**

\* Fuente/ Documento de uso interno, Gerencia de Organización y Productividad.

**Propiciar la creación y desarrollo de empresas eficientes y especializadas en comercio internacional que incrementen las exportaciones no petroleras**

**Promover y fomentar el comercio exterior de Mérida.<sup>20</sup>**

**A fin de identificar el tipo de organización con la que se está trabajando: antes de iniciar el análisis de sus principales características que distinguen la cultura organizacional, es necesario conocer , previamente , elementos que nos daran referentes organizacionales de utilidad para este estudio y de manera puntual se distinguen los siguientes :**

**Se trata de una organización en la que las personas que laboran ocupan un espacio físico (15 trabajadores en una área de 80 M<sup>2</sup>, aproximadamente, entre pasillos y cubículos ).**

**Las personas que laboran en la institución en un 70% cuentan con una formación profesional adecuada a las actividades que realizan. Licenciados en Administración, Contadores Públicos , Licenciados en Comercio Internacional y Economistas básicamente, y en mínima cantidad Psicólogos , Comunicólogos ,Ingenieros y Polítólogos entre otros).**

**Es gente con amplia experiencia en las actividades que realiza, puesto que además de contar con una formación profesional apropiada para el puesto , la mayoría han trabajado en actividades similares por lo menos durante cinco años en promedio.**

**Sus labores las desarrollan dentro de un ambiente dinámico y complejo ya que se trabaja al ritmo e inter-relacionadamente con otras áreas que integran la institución.**

---

<sup>20</sup> Los objetivos presentados se derivan de la ley orgánica del Banco, así como de distintas revistas que edita . La redacción de los objetivos es nuestra

Debido a la influencia que tienen fuerzas externas a la organización , se descarta la posibilidad de que el trabajo que se realiza sea rutinario, a excepción de algunas áreas operativas.

La institución cuenta con tecnología avanzada en lo que se refiere a sistemas de cómputo, administrativos y de comunicación.

Lo anterior , en conclusión, nos indica que estamos trabajando con una institución de tipo organicista, que es la que considera la organización de sus componentes de una manera dinámica.

#### **Manifestaciones Estructurales**

Son aquellas con las cuales se busca asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, normatividad y estructura jerárquica o funcional de la organización.

**Políticas y procedimientos internos.** Las acciones y actividades del personal obedecen a procedimientos previamente establecidos ya sea en el manual de puestos o ya en circulares emitidas por las áreas respectivas encargadas del control y normatividad, como es el caso de los procedimientos para el cobro de prestaciones relativas a servicios médicos , centros deportivos, estudios de posgrado etc..

En materia de capacitación es política de la institución ofrecer dos periodos anuales de quince días para la presentación de solicitudes de créditos educativos para estudios de bachillerato, licenciatura, diplomado o especialidad, maestría o doctorado en áreas afines a las actividades del Banco. Paralelamente hay cursos de computación durante todo el año, como puede comprenderse es vigente un concepto de capacitación permanente.

**Normas.** Los lineamientos de observancia general se encuentran tipificados en las Condiciones Generales de Trabajo, especialmente las normas de conducta cuyo quebranto se hacen acreedoras de sanciones. No obstante la Dirección General tiene la facultad de utilizar su iniciativa a fin de modificar e imponer normas.

**Sistema de status interno.** En el Banco , como en otras organizaciones , la estructura de poder es piramidal y las relaciones de poder son del tipo intimidación\autoridad\subordinación\Obediencia. El nivel de ubicación determina el status y el poder de quines integran la institución.

La capacitación constante en la institución desempeña un rol importante de ello se encuentra una manifestación en el hecho de que existe a nivel Dirección Ejecutiva el Centro de Servicios al Comercio Exterior, área que como se dijo, es la encargada de la capacitación del recurso humano y de responder a las necesidades de empleados que buscan contar con niveles de preparación superiores a los que poseen a fin de conseguir acceso a mejores niveles y puestos dentro de la estructura del Banco, pero ello no siempre es posible, ya que quién determina la promoción, directamente , es el "jefe" y si este considera que es un elemento valioso en la unidad organizacional donde se ha desempeñado, simplemente, no puede dejarlo ir . De esta forma es frecuente encontrar analistas con posgrado; pero ellos lo aceptan (en cierto modo) debido a los niveles de salario integrado (percepciones + prestaciones) que son lo suficientemente atractivos para evitar que la gente renuncie y cambie de institución laboral , además , también cuenta el prestigio que tiene el trabajar en el Banco y en instalaciones modernas física y tecnológicamente.

#### **Manifestaciones Materiales**

Son todos aquellos recursos con que cuenta la organización para realizar sus actividades , se dividen en: tecnología instalaciones , mobiliario y equipo. Se identifico vía observación lo siguiente:

La Institución cuenta con dos edificios modernos , uno de doce pisos y otro de seis, ambos de dos alas , ubicados sobre periférico sur , dotados con modernos sistemas de seguridad como, cámaras de video, registro de visitantes, alarmas , equipo automatizado contra incendio , escaleras de emergencia bien acondicionadas y debidamente señalizadas, además el edificio de reciente adquisición ubicado en

jardines de la montaña, cuenta en los pisos correspondientes a servicios para el comercio exterior , con pantallas en donde corren información acerca de los servicios que proporciona el Banco en este rubro, también cuenta con aulas de capacitación, módulos de información en cada piso equipados con teléfono para clientes o para ser usados por visitantes , salas de espera y descanso, auditorio con capacidad de 80 personas, biblioteca con servicios de consulta por computadora y servicio de fotocopiado, así como un centro de información, asesoría y capacitación a la comunidad exportadora integrado por la gerencia de formación técnica, cuya misión es coordinar y dirigir las actividades de capacitación que se ofrecen a la comunidad exportadora como al recurso humano de la institución.

#### **Manifestaciones Conductuales**

Estas se refieren a las pautas de comportamiento de quienes integran la organización, es decir, el lenguaje, el comportamiento no verbal, los rituales y las formas de interacción.

Uno de los indicadores interesantes en este rubro, se observo en una entrevista con un funcionario de la institución, quién en alusión a las órdenes que los directores le dictaban: en múltiples ocasiones , él se refería a ellos como "mis superiores ", lo cual implica una carga valorativa sobre lo que son los niveles jerárquicos en el Banco.

**Lenguaje.** Se observo que la forma de comunicación en la mayoría de áreas de esta institución es tendiente a la formalidad , no obstante de existir alguna camaradería. Las pautas de lenguaje formal se acentúan sobre todo en el Centro de Servicios al Comercio Exterior , creemos que ello se debe a que ahí se dan servicios de asesoría a personal externo perteneciente en su mayoría a la comunidad exportadora y empresarial, además de impartir cursos de capacitación al personal , lo cual implica formarse el hábito de adquirir y desarrollar formas de expresión claras,

evitando el lenguaje rebuscado, a fin de lograr un discurso exitoso en durante las bienvenidas y clausuras de los eventos de capacitación.

**Ritual.** Se pudo observar que en esta área de Capacitación y asesoría, le han dado una carga significativa a la calidad del servicio que prestan, por ejemplo, si una persona llega a hacer algún trámite y no se encuentra la persona encargada de atender el asunto en cuestión se tiene la norma de que algún otro empleado le preste la atención pertinente.

En este mismo rubro también se pudo observar que el rumor o "radio pasillo" como lo llaman los trabajadores, tiene el carácter de un ritual, el comentario casi obligatorio entre dos o más compañeros, sobre todo en estos tiempos de reestructuración es el "que se oye por ahí?".

#### **Manifestaciones Conceptual- Simbólicas.**

Las manifestaciones conceptual-simbólicas son las formas en que la organización expresa sus valores y creencias, ya sea a través de conceptos o de imágenes, estas se dividen para su estudio en: filosofía, símbolos, mitología e historia.<sup>21</sup>

En lo referente a la filosofía se ubica en dos niveles: la del Banco y la del Instituto de Formación Técnica (I.F.T.)

La primera vincula estrechamente los objetivos medulares del Banco. Promover y fomentar el comercio exterior de México y ofrecer a los empresarios mexicanos los apoyos y servicios que requieren para incrementar sus actividades comerciales en el exterior ello se ha convertido en la misión del Banco. Para llevarlo a cabo, el Banco se ha dado a la tarea de elevar la formación técnica del factor humano que lo conforma, con el propósito de desarrollar y mejorar las actividades de una serie

<sup>21</sup> Andrade, H. Aspectos interculturales de la organización, (primera parte), revista mensual "Alta Dirección", Abril, 1989, p.25. Las definiciones presentadas al iniciar cada uno de los tipos de manifestaciones que componen el diagnóstico fueron retomadas de la misma fuente.

de valores culturales que presuponen elevan la calidad del servicio y con ello optimizar el cumplimiento de los objetivos.

Calidad, productividad, disciplina y servicio, son algunos de los valores que promueven, tan importantes se consideran estos valores que se ha creado el I.F.T.,<sup>22</sup>

dicho instituto brinda un importante apoyo económico al personal que desee estudiar en instituciones educativas con reconocimiento oficial, siempre y que los estudios a realizarse sean afines a la naturaleza de las actividades del Banco.

De acuerdo con las entrevistas que realizamos a algunos de los elementos adscritos al I.F.T. fue posible observar que valores como la puntualidad (promovida básicamente por funcionarios), la puntualidad focalizada como el respeto al tiempo de los demás , cuando se trata de citas o eventos con horario específico. También se comparten valores como el respeto y la confianza entre compañeros de trabajo , así como el amor a la camiseta.

**Símbolos.** En este contexto, encontramos que a nivel institucional existen tres logotipos que se identifican con las actividades que realiza el Banco:

1. El que distingue al Banco de otros Bancos. Es un círculo que contiene un mapa del mundo , atravesado por cuatro franjas curvadas de color blanco que marcan cinco separaciones de color verde. El significado que asume es: Las actividades del Banco y su presencia en los cinco continentes .

2. El que identifica al Instituto de Formación Técnica. Es un círculo atravesado por cuatro franjas curvadas, sobre las cuales aparecen las iniciales IFT. Al igual que el anterior asume que la capacitación y asesoramiento impartidos por el Instituto. son factor medular , en innumerables negocios internacionales.

---

<sup>22</sup> El Instituto de Formación Técnica con la amplia gama de actividades que se le encomendaron fué el origen de la Dirección Ejecutiva del Centro de Servicios al Comercio Exterior, con un presupuesto generoso que no tiene precedente en la historia de la capacitación dentro de la Institución.

3. El logotipo del Centro de Servicios al Comercio Exterior . Es un símbolo formado por las letras C y S (Centro de Servicios) simbolizando signos de interrogación, en el centro tiene pequeño círculo, en la base aparece escrito *SECOFI-BANCOMEXT* y rodeando circularmente al logotipo *CENTRO DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR*, no ha habido una definición oficial, sin embargo existe una interpretación interesante que figura como la más aceptada :

Las iniciales "C", "S" dibujadas a manera de interrogación ( ?) simbolizan la duda universal en el comercio internacional que el C.S.C.E. , resolverá. El círculo central representa el mundo y de él emergen dos flujos helicoidales que simbolizan la importación y exportación y ambos flujos son los que hacen girar al centro. En la base se encuentran los dos pilares que sustentan al centro, *-SECOFI-BANCOMEXT-* que se refieren a la política comercial y al apoyo financiero. ( Solamente una persona de 25 conoce el significado de los logotipos)

Otro elemento simbólico, de interés, que se localizó es la de la imagen que proyecta la Institución, mediante la presencia de la fotografía del Director General en la mayoría de revistas que edita y difunde internamente el Banco.

Las frases simbólicas que se consideraron de mayor importancia para este trabajo fueron:

"Bancomext al servicio del exportador mexicano"

"Al exportar, México crece"

"La formación técnica del personal y su permanente actualización son elementos fundamentales para cumplir eficientemente nuestra misión"

Finalmente en cuanto a mitología e historia de la organización no se encontraron elementos de importancia , salvo, en áreas con población laboral de gran antigüedad (25 a 34 años) se habla de una vieja broma que les tocó padecer al ingresar al Banco y que después la hicieran ellos mismos a los de nuevo ingreso , se trata de la mítica máquina de sacar diferencias, ( cuando al de nuevo ingreso no le checaban los

balances o alguna cuenta en general le sugerían que fuera a tal piso con X persona a pedirle prestada la máquina que supuestamente era la alta tecnología que usaba el Banco para que localizar los errores en las cuentas).

La escasa mitología se debe fundamentalmente a al masivo ingreso de gente de otras instituciones (en 1975 el Banco tenía una plantilla de personal igual a 350 elementos aproximadamente en 1981 ingresan 250 personas de un fideicomiso del Banco de México y durante el 84-85 ingresan 150 provenientes del Instituto Mexicano de Comercio Exterior). Por lo que se ha perdido o reducido a una escasa población diseminada en las distintas áreas.

En cuanto a la historia, dentro de los documentos analizados se detecto un libro en el cual se narra la historia del Banco, su biografía, su crecimiento físico , los Directores Generales que ha tenido el mismo desde su fundación, por sí mismo es un libro muy completo en cuestiones de historia comercial y financiera, sin embargo, pocos conocen su contenido.

Saber que los que laboran en el Banco desconocen el significado de sus escudos o símbolos y que pocos conocen de su historia, nos da elementos para afirmar que su cultura organizacional esta fragmentada y se torna débil, puesto que su sistema de valores y creencias no están bien identificados y no los pueden compartir conscientemente. se piensa que es una cultura débil, debido a que se enfrenta a un proceso de reestructuración permanente y un proceso de cambio en el que han influido sustancialmente factores de índole económico, político y social, ya que al estar expuesto el Banco a las fluctuaciones de la sociedad y la economía del país, éste ha tenido que modificar y redefinir la organización y procedimientos para la consecución de objetivos planeados.. Más bien los pocos valores que sí identifican y comparten abiertamente son los que impone el Banco en su carácter de Institución.

## **II.2. ORGANIZACION Y FUNCIONES DEL AREA DE CAPACITACION.**

Los directores de organizaciones bancarias o industriales , tienen la responsabilidad común de dirigir y coordinar las actividades de los demás. Pero si este recurso humano a quién se dirige , no cuenta con los conocimientos , habilidades o actitudes necesarias para desempeñarse eficientemente , difícilmente podran lograrlo.<sup>23</sup>

Por lo anterior la capacitación desempeña un rol de fundamental importancia en la organización, pues no se trata de un fin en si mismo sino de un medio para la producción de bienes y/o servicios a nivel competitivo en cuanto a costo y calidad , factores que le permiten a la empresa continuar su existencia en un mundo de mejoras permanentes.

En la Institución en estudio es evidente la importancia que tiene la capacitación del recurso humano , se denota al observar el sitio que ocupa dicha área en el estructura jerárquica organizacional, así como la asignación que tiene de recursos humanos y económicos .

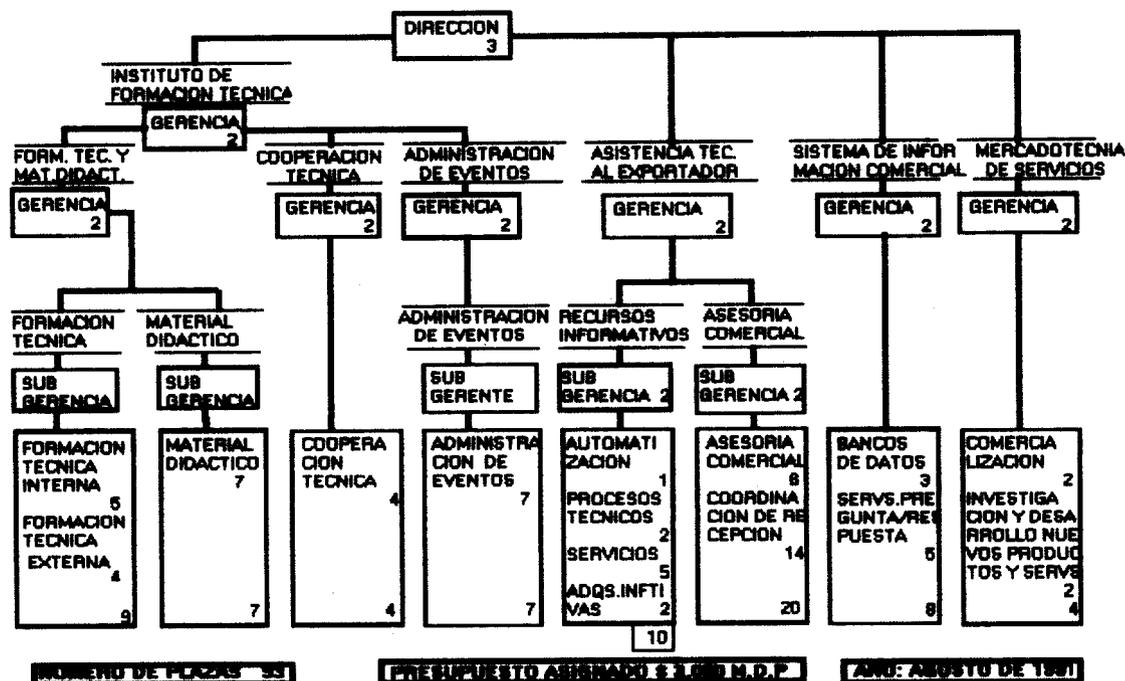
La actividad de la capacitación requiere de un presupuesto y para determinar si es o no rentable , no puede determinarse solamente con los costos del producto terminado, a no ser que se efectúe una comparación entre lo que se tenía antes y después de la capacitación. La capacitación, por lo tanto, debe usarse para conseguir que el empleado llegue pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa.

La importancia y el sitio que ocupa el área de capacitación dentro de la Institución quedará manifestado con el presente organigrama.

---

<sup>23</sup> Vease los planteamientos de las teorías de la motivación de este trabajo en las que se sugiere que el proceso de aprendizaje involucra el aprender habilidades, actitudes y conductas., pp.11-17

**DIRECCION DEL CENTRO DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR**



**NUMERO DE PAGOS 33**

**PRESUPUESTO APROBADO \$ 3.000 M.D.P**

**ANO: AGOSTO DE 1991**

**DIRECCION DEL CENTRO DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR**

24

La actividad de la capacitación requiere de un presupuesto, y para determinar si es o no rentable, no puede determinarse solamente con los costos del producto terminado, a no ser que se efectúe una comparación entre lo que se tenía antes y después de la capacitación. La capacitación, por lo tanto, debe usarse para conseguir que el empleado llegue pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa.

Tratando acerca de la importancia que tiene la capacitación, resulta necesario definir con precisión el concepto en materia.

24 Fuente./ Gerencia de Organización y Métodos [documentos de uso interno

De esta forma se tiene que capacitación es toda acción que esta destinada a perfeccionar o desarrollar conocimientos , habilidades y/o actitudes en el trabajador, con el propósito de que se desempeñe eficientemente en el puesto de trabajo que le corresponda.

La capacitación busca el perfeccionamiento, el aprendizaje de conducta, habilidades y/o alternativas de cambio y para obtener ello, se tiene que hacer mención de una acción sumamente importante , destinada a perfeccionar habilidades y destrezas en el trabajador , con ello me refiero al adiestramiento, cuyo propósito es incrementar la eficiencia del empleado en su puesto y cuya cobertura alcanza los aspectos de actividad y coordinación de los sentidos y área motora , respondiendo de esta forma al aspecto psicomotor del aprendizaje.

Se puede , en la materia, hablar de otro concepto sumamente importante , el cual será tocado en el último capítulo de este trabajo; el concepto de desarrollo. El desarrollo es un proceso integral del individuo que resulta del aprendizaje y debido al cual se tiene una adaptación al medio. Un proceso de capacitación puede tender a lograr este punto en un individuo, una vez que concluye un ciclo integral. Por ello es que se puede hablar de capacitación para el desarrollo.

Una vez focalizados estos aspectos fundamentales , es fácil visualizar que el proceso de aprendizaje abarca estos conceptos como medios para lograr en el individuo un cambio mas o menos permanente en la conducta, que le permita desempeñar el comportamiento profesional del grupo institucional..

En este orden de ideas se tiene que el Centro de Servicios al Comercio Exterior tiene como propósito general. " Proporcionar asistencia y formación técnica a la comunidad de comercio exterior nacional y del extranjero, así como al personal del Banco, con el fin de promover e impulsar el comercio internacional mexicano".<sup>25</sup>

#### **Finalidades**

---

<sup>25</sup> Manual de organización [documentos de uso interno]

**Elaboración y desarrollo de programas de formación técnica dirigidos al personal del Banco a fin de elevar la productividad y la calidad del trabajo , para lograr creatividad y la eficiencia acorde con el prestigio de la Institución.**

**Desarrollar programas de capacitación técnica dirigidos a la comunidad de comercio exterior .**

**promover viajes de formación técnica conjuntamente con las consejerías comerciales dirigidos a empresarios para que estos se den cuenta y conozcan los puntos clave de los negocios con empresarios extranjeros .**

**Edición del material didáctico de apoyo a los programas de formación técnica.**

**Implantar estrategias para la promoción y divulgación de los servicios y acciones del Centro de Servicios al Comercio Exterior , tanto para el interior como para la comunidad externa.**

**Orientar y asesorar a la comunidad exportadora en todo lo inherente al comercio exterior .**

**Entablar y mantener relaciones con organismos nacionales y extranjeros para establecer convenios de cooperación técnica que incrementen los conocimientos habilidades y actitudes favorables para el comercio exterior .**

**Integrar , actualizar y sistematizar el acervo bibliográfico y documental de la Institución.<sup>26</sup>**

#### **Gerencia del Instituto de Formación Técnica**

##### **Actividades**

**1.- Indicadores de control de gestión.** Elaboración de indicadores que aseguren la orientación de las actividades y recursos , hacia el logro de objetivos dentro de estrategias predeterminadas.

---

<sup>26</sup> El propósito general y las finalidades presentados fueron tomados del manual de organización en vigor a partir de Septiembre de 1991. La redacción es mía.

**2.-Créditos con validez oficial en territorio nacional.-** Prestación que se otorga a empleados para consolidar la preparación académica en estudios de carrera técnica, licenciatura , diplomado maestría y doctorado.

**3.- Créditos para estudio de idiomas .-**Actividad de enseñanza aprendizaje para desarrollar el conocimiento de un idioma extranjero en el área de trabajo.

**4.- Créditos para cursos ademos en territorio nacional.-** Es una actividad de capacitación especial a cargo de terceras personas físicas y/o morales que cubren requerimientos de capacitación institucional..

**5.- Créditos para cursos en el extranjero.-** Es una actividad capacitadora de actualización en tecnología académica de punta .

**6.- Becas para estudios de postgrado y especialización en el extranjero.-** Becas para realizar estudios de nivel superior en el extranjero conforme a la previsión de recursos humanos que exija el desarrollo .

**7.- Administración en eventos de capacitación.-** Brindar el apoyo logístico necesario para la contratación de sedes idóneas que cumplan con instalaciones adecuadas para el óptimo desarrollo de los eventos de capacitación.<sup>27</sup>

#### **Funciones**

Atender los requerimientos de las áreas en materia de organización y logística de eventos .

Con base al número de eventos programados , preveer y solicitar a la Dirección de Recursos Materiales el suministro de diversos insumos (papelefa,, equipo audiovisual, café etc..) para brindar apoyo a los grupos .

En coordinación con la Dirección de Mercadotecnia y de Servicios , recibir y atender grupos externos .

---

<sup>27</sup> Las actividades presentadas se derivaron de documentos de uso interno del Centro de Servicios al Comercio Exterior.

**Llevar el registro estadístico de los servicios brindados .**

**Elaborar reportes de avances de ejecución , mensual, semestral y anual de actividades de formación técnica, de la comunidad exportadora y de formación técnica.**

**Reportar los avances de cursos , a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.**

**Tramitar registro de la plantilla de instructores .**

**Supervisar y tramitar el pago de facturas y recibos por concepto de servicios proporcionados al I.F.T.**

**Coordinar la elaboración y administración de Diplomas de participación.**

**Controlar y supervisar los pagos de instructores (viático, honorarios , notas técnicas y otros ).**

**Integrar ,conservar y administrar el equipo audiovisual del auditorio y de las salas.<sup>28</sup>**

**Cabe mencionar que la capacitación que se da en el Banco tiene carácter de permanente y se da por varias circunstancias ; por ingreso a la Institución, por cambio de puesto de trabajo, por ascenso y por actualización , cabe destacar este último motivo debido a la gran importancia que adquiere para afrontar los cambios en los procesos de trabajo , así como la dinámica de los cambios tecnológicos sin soslayar que la actualización, considero,es la base de la formación integral y del desarrollo del trabajador.**

**Así mismo conforme al marco teórico planteado en capítulo I de este trabajo, es evidente que la capacitación en el Banco tiene ciertas finalidades:**

**1. Produce motivación en el trabajo. Un factor importante para el Banco es la moral y satisfacción de los empleados . La satisfacción del empleado es el**

---

<sup>28</sup> Las funciones presentadas fueron derivadas de documentos de uso interno como son los manuales de organización del Banco.

resultado de diversos factores en el universo laboral. Se desarrollan sus capacidades creativas mediante el conocimiento, crea y fortalece la satisfacción por el trabajo, desarrolla el sentido de pertenencia a la Institución y aumenta seguridad en si mismo.

**2. Contribuye a la productividad del personal.** Capacitar y adiestrar al recurso humano lleva a la eficacia en el trabajo que se desarrolla , por lo tanto la productividad y calidad en el trabajo se incrementan repercutiendo en una disminución en los costos de operación.

**3. Ayuda a afrontar el cambio.** Capacitarse es una actividad de invaluable apoyo que facilita a la Institución moverse hacia la expansión de sus servicios , la utilización de métodos avanzados de operación así como penetración a nuevos mercados.

**4. Establece y mantiene una mejor comunicación.** El personal capacitado en las funciones de su trabajo sabe que la calidad del mismo , en cuanto a calidad y precisión, ayuda a las funciones de otros puestos y viceversa, por lo que para resolver problemas y vencer dificultades inherentes al proceso del trabajo mantendrá comunicación con otros.

En suma , la capacitación impartida en el Banco esta conceptualizada por la Dirección general, como una inversión a mediano plazo necesaria para crear las condiciones favorables de calidad en los servicios que se prestan a fin de estar en la competencia nacional e internacional y permanecer con éxito en esta era de cambios.

### **II.3. FUNDAMENTO LEGAL, CRITERIOS Y POLITICAS QUE RIGEN EL AREA DE CAPACTACION.**

Las políticas y criterios que se siguen en el área de capacitación, se derivan esencialmente de las disposiciones contenidas en las Condiciones Generales de Trabajo que regulan las relaciones laborales dentro de la Institución y que a demás representan el fundamento legal inmediato, en esta materia , como podrá apreciarse en el renglón denominado:

#### **Prestaciones Culturales**

**Artículo 73.** "La Institución está obligada a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y el mejoramiento de sus conocimientos y eficiencia , por medio de las siguientes prestaciones" :

I. " Becas para cursos orales o por correspondencia , de materias relacionadas con las actividades de la Institución, de acuerdo con las siguientes bases:"

1. "Tendrán derecho a esta prestación los trabajadores que al efecto seleccione la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, considerando que los mismos deberán ser trabajadores de base con un mínimo de antigüedad de seis meses en la Institución, salvo los casos especiales que así lo ameriten , y siempre que hayan demostrado capacidad, dedicación, interés , disciplina en el desempeño de su trabajo";

2. "Se otorgará una beca por cada cien trabajadores de base o fracción mayor de cincuenta ; si hay menos de cincuenta trabajadores de base , se otorgará una beca ;"

3. "Estas becas comprenderán pago de colegiaturas y facilidades para llevar a cabo los cursos , sin perjuicio de las labores , así como servicios de biblioteca ."

II. "Becas para seguir cursos en el extranjero, de acuerdo con las siguientes bases:"

1. "Se otorgará cuando menos una de estas becas por cada mil trabajadores de base ;"

2. "Se darán por oposición de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento;"

3. "Comprenderán el costo del pasaje , las colegiaturas y una suma mensual suficiente para gastos de hospedaje y alimentación;"

"Una vez concluidos sus estudios correspondientes , los beneficiarios de estas becas estarán obligados a seguir prestando sus servicios a la Institución por un periodo igual, cuando menos , al de la duración de los mismos."

"Además de lo señalado en los puntos I y II anteriores, será necesario:"

1. "Que el becario presente a la Institución los documentos en que conste la inscripción al centro de estudios , así como los datos referentes a asistencia , aprovechamiento, e.tc."

2. "Aprobar el 100% de las materias , salvo casos de fuerza mayor comprobables ."

3. "Que la calificación promedio no sea inferior a 75 puntos o su equivalente en otros sistemas de calificación."

"En los casos que juzgue pertinentes, la Institución podrá determinar la escuela en que se estudiará la especialidad para la que haya sido otorgada la beca ."

*"Además promoverá con el sindicato eventos para el desarrollo de la cultura general y de sus facultades artísticas ."*

" La Institución pagará al trabajador que tenga antigüedad mínima de dos años y que haya terminado la elaboración de su tesis profesional el 100% del importe de su impresión, siempre que este no exceda de un mes del salario mínimo bancario."

**Artículo 74.** Todos los trabajadores tienen derecho a que la Institución les proporcione capacitación y adiestramiento de acuerdo con sus capacidades presupuestales , para permitir elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo , conforme a los programas que la misma elabore y que sean aprobados por la Secretaría a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para cuyo efecto

los presentarán a ésta dentro de los primeros sesenta días correspondientes a los años  
nones."

Por su parte los trabajadores están obligados a :

I. "Instruirse y capacitarse para desempeñar con mayor eficiencia las labores que tengan encomendadas , aprovechando las facilidades que la Institución otorga a su personal de acuerdo con los planes y programas de capacitación y adiestramiento aprobados."

II. Enseñar las labores de su puesto a los trabajadores de la misma categoría o de la inmediata inferior a la suya que designe la Institución, para que puedan suplirlos en sus ausencias ."

**Artículo 75.** En la Institución se formularán los planes y programas para proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, tomando en cuenta la opinión de la Comisión Mixta . Dichos programas podrán abarcar períodos de dos hasta cuatro años , de acuerdo con lo siguiente:"

I. "La capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto:"

"A.-Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores."

"B.- Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tecnologías en la actividad financiera."

"C.- Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación."

"D.- Prevenirlos contra los riesgos del trabajo y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad de los trabajadores y de la Institución."

"E.- Incrementar la productividad de los trabajadores ."

"F.- Buscar la superación y el desarrollo personal de los trabajadores y su orientación y formación para el trabajo."

"G.- Crear en los trabajadores, junto con el mejoramiento de sus conocimientos , habilidades , aptitudes y cultura en general , conciencia de la importancia de la prestación del servicio público de banca y crédito."

"H.- Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la Institución y del medio en que se desenvuelve se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta , se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo."

"I.-Preparar a los trabajadores para mejorar las relaciones internas en la Institución, y las externas en aquellos puestos que así lo requieran y, consecuentemente, la imagen de la misma y de sus componentes."

"J.- Prepararlos para que estén en condiciones de influir, con sentido positivo y una actitud que se signifique por activa , en el desarrollo del servicio público de banca y crédito."

"III.- La Institución podrá convenir con sus trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de sus oficinas ."

"IV.- El trabajador de nuevo ingreso que requiera y reciba capacitación o adiestramiento al prestar sus servicios estará sujeto a las Condiciones Generales de Trabajo que rijan para los demás trabajadores ".<sup>29</sup>

## **P o l í t i c a s**

Debido en parte a la naturaleza especializada de las actividades de la Institución, al dinámico desarrollo de la tecnología y ala elevada competitividad, la Dirección General del Banco ha implementado una política en materia de capacitación que rebasa ampliamente lo estipulado como obligatorio en las Condiciones Generales de Trabajo (C.G.T.) y en la Ley Federal del Trabajo.

---

<sup>29</sup> Fuente/documentos de uso interno. Condiciones Generales de Trabajo de Bancomext., pp. 50-55.

Así tenemos que el factor medular de la política de capacitación para el personal, consiste en el otorgamiento del crédito educativo, que viene a ser el apoyo financiero que otorga el Banco a su personal para la realización de diversos estudios , como: Bachillerato , Licenciatura, Diplomado o especialidad, Maestría o Doctorado, así como el aprendizaje de idiomas. Siempre y que estos estudios tengan vinculación con la naturaleza de las actividades del Banco y cuyo costo que se cubre va del 0.5 al 2.0 del salario mínimo mensual de acuerdo al nivel de estudios.

También , dentro de la política institucional, existe el enfoque de capacitación permanente, especialmente aplicado a la enseñanza del cuadro básico de paquetería computacional , puesto que mensualmente se imparte cursos de los paquetes utilizados en la Institución. Entran en este renglón los seminarios de actualización en comercio exterior así como los cursos de finanzas y en menor grado los de habilidades específicas y crecimiento personal, todos ellos forman el programa anual de formación técnica interna .

**Instructores.-** En la impartición de la capacitación participan instructores internos y externos , cuya selección se realiza bajo previa evaluación y verificación de antecedentes por parte del encargado del área de capacitación, siendo este quien proponga a los candidatos para su autorización..

A fin de ser aceptado como instructor de capacitación, se requiere que los aspirantes cuenten con su número de registro de la Comisión Nacional Bancaria , a efecto de validar debidamente los cursos a impartir y poder otorgar las constancias correspondientes .

Por la imagen de la propia Institución se recomienda a los instructores puntualidad y no se permiten faltas.

**Participantes.** El personal que se inscriba al curso, ya sea invitado o por su propio interés, será considerada su asistencia como un compromiso.

Las peticiones individuales del personal para inscribirse y que no hayan sido seleccionados ,serán atendidas siempre y cuando el jefe inmediato y Director del área le otorgue el visto bueno y haya cupo en el curso.

**Sera obligatorio para los participantes :** Presentarse con puntualidad a los cursos , en su caso,tener un mínimo de 80% de asistencias , observar una conducta correcta durante la impartición del curso y poner atención al instructor.

**Uso y servicio de las instalaciones.** El Centro de Servicios al Comercio Exterior cuenta para brindar a todas las áreas de la Institución, servicios óptimos,con:

Un auditorio equipado con 60 butacas fijas, con papeleta movable para escribir , pantalla fija , con cañón de alta resolución, equipo de sonido , sistema de aire acondicionado, mesa para presidium para cuatro personas , un rotafolio y plumones , jarra de agua y vasos

Cuenta también con seis salas numeradas como sigue:

Sala 1 para 10 personas

Sala 2 y 3 para 8 personas

Sala 4 y 5 para 30 personas

Sala 6 para 24 personas

Cada una de esas salas esta equipada con pizarrón blanco para uso de plumones especiales .

Una pantalla de 1.20 x 2.50 (solo salas 4 y 5).

Un rotafolio con hojas y plumones .

Una mesa de presidium para 3 personas mesas y sillas .

Procedimientos para solicitar los servicios . A fin de hacer una programación adecuada de los diversos eventos solicitados por las distintas áreas del Banco, se deberán formular sus requerimientos por lo menos con dos meses de anticipación, y solamente se aceptarán solicitudes de urgencia con una semana de anticipación , condicionado a la disponibilidad de las salas , se deberá hacer la solicitud

mediante la requisitación de un formato especial envidado a la Dirección del IFT., la respuesta será en un lapso de 24 horas , siendo afirmativa o negativa , en el último caso se dará una fecha alternativa.

No obstante lo anterior algunas políticas y criterios son convenidos bilateralmente entre los funcionarios representantes de la Institución y personal representante de los trabajadores , tomando como base para normar criterios lo que disponen las Condiciones Generales de Trabajo en esta materia.

### **Criterios Generales Para El Otorgamiento De Crédito Educativo**

1. El crédito educativo. Es el apoyo financiero que otorga Bancomex a su personal , para realizar estudios con validez oficial . Se amortiza con calificaciones de 7.5 mínimo o B en la escala literal.

2. El solicitante de un crédito educativo, deberá cumplir los siguientes requisitos :

- a). Tener contrato con el Banco de antigüedad mínima de seis meses .
- b). Presentar debidamente requisitada la solicitud de crédito educativo (formato CRE/01).
- c). Anexar a la solicitud una copia del último recibo de pago.
- d). Anexar a la solicitud información referente al plan de estudios que se realizarán fecha de inicio y terminación y el costo correspondiente.
- e). Presentar la solicitud en el lapso de recepción de solicitudes aplicando el criterio el primero en tiempo el primero en derecho por razones de limitación presupuestal a estos apoyos.

3. Los créditos educativos con validez oficial en el país, se otorgarán de acuerdo con la siguiente tabla :

TIPO DE ESTUDIO	SALARIO MINIMO BANCARIO MENSUAL AUTORIZADO	MODALIDAD
BACHILLERATO		
IDIOMAS	HASTA 0.5	POR MES
LICENCIATURA	HASTA 1.5	POR MES
DIPLOMADO CERTIFICADO           O ESPECIALIDAD	HASTA 1.5	POR MODULO
MAESTRIA O DOCTORADO	HASTA 2.0	POR MATERIA

3.a). El apoyo financiero que otorgue la Institución a su personal para realizar estudios de idiomas , requiere que el idioma este ligado a las actividades que realiza el trabajador, o que realizará en un futuro cercano.

4. Los créditos educativos se amortizan de la siguiente manera:

a). Presentación del comprobante oficial de pago de inscripción y colegiaturas efectuado en la institución educativa seleccionada dentro del lapso de diez días hábiles a partir del día que recibió el apoyo financiero, por nómina .

b). Presentación de las calificaciones obtenidas a partir de la fecha en que hayan sido entregadas por el centro educativo dentro del lapso de diez días hábiles .

- c). Las calificaciones que no lleguen a 7.5 o su equivalente literal B, son causa suficiente para que el crédito educativo, se transforme en préstamo a medio plazo
- d). El no presentar los documentos y en el lapso mencionado en el numeral anterior, será causa suficiente para transformar el crédito educativo, en préstamo a medio plazo.

#### **Comentario**

Debido a la naturaleza de las actividades del Banco, este debe afrontar el reto que le plantea el tratado de libre comercio, el cual se traduce en mayor competitividad no solo en el ámbito interno sino en el internacional, lo cual implica crear la infraestructura necesaria para tener acceso a recursos financieros y a tecnología de punta.

En tanto, se observa que la política del Banco en materia de capacitación se encamina a preparar a su recurso humano para ser insertado en la modernidad laboral, siguiendo el criterio, en mi opinión acertado, de poner al alcance de la mayoría de su personal diversos cursos para ese fin y de esta manera contribuir al desarrollo de la institución por medio del desarrollo integral de su personal.

## **II.4. PROCESO ADMINISTRATIVO Y OPERACION TECNICA DE LA CAPACTACION**

En el proceso de la capacitación se utiliza a la administración como herramienta básica , dicho proceso se refiere a la operación administrativa es decir, a la capacidad para planear, organizar dirigir y controlar el trabajo propio y el de los demás.

Reyes Ponce propone diversas etapas dentro de este proceso administrativo, que se divide en dos fases: fase mecánica y fase dinámica.

La fase mecánica consta de tres elementos, que son :

Previsión responde a la pregunta ¿que debe hacerse?

Planeación: ¿que se va a hacer ?

Organización: ¿como se va a hacer?

Esta fase es eminentemente teórica sin embargo representa el primer paso dentro de la administración y el fundamento de donde parte la que se denomina fase dinámica : Dentro de ella se habla de elementos prácticos que surgen de una base teórica . La constituyen:

Integración: Determina con que se va a hacer

Dirección: vigila su seguimiento

Control: Como se está realizando

### **Elementos de la Mecánica Administrativa**

En la dinámica administrativa , intervienen elementos que deberán seguirse paso a paso con sumo cuidado,, pues de ello depende el resultado final de la aplicación. Estos elementos son:

**Previsión.** En esta etapa se determina lo que se desea lograr en materia de capacitación. En la Institución que se analiza , en este elemento se tiene como propósito general: Proporcionar asistencia y formación técnica a la comunidad de comercio exterior nacional y del extranjero, así como al personal del Banco, con el fin de promover e impulsar el comercio internacional mexicano.

Es conveniente aclarar que para obtener el propósito o los objetivos de capacitación, por período se parte de la detección de necesidades de capacitación.

La determinación de necesidades de capacitación viene a ser una investigación sistemática , dinámica y flexible, que tiene como objeto llegar a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar eficientemente las funciones propias de su puesto.<sup>30</sup>

"Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

**Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué**

**Identificar las características de esas personas**

**Conocer los contenidos en los que se necesite capacitar**

**Establecer las directrices de los planes y programas**

**Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos**

**Identificar instructores potenciales**

**Optimizar los recursos técnicos , materiales y financieros**

**Contribuir al logro de los objetivos de la organización".<sup>31</sup>**

Para identificar las necesidades, de capacitación es indispensable determinar que es lo que debe de hacerse en la Institución, lo cual está precisado con anterioridad por los directivos de la misma a través de los manuales y/o descripciones de puestos , así, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores :

**Recursos materiales**

**Actividades**

**Indices de eficiencia**

**Ambiente laboral**

---

<sup>30</sup> Pinto, Villatoro Roberto.Op.cit.,p. 59.

<sup>31</sup> Ibid.,p.60.

De esta forma podrá llevarse a cabo la determinación de la situación real y compararla con la situación idónea . Para ello pueden emplearse las siguientes técnicas:

- Quejas y sugerencias**
- Registro de personal**
- Análisis de puestos**
- Inventario de habilidades**
- Pruebas**
- Observación**
- Encuesta**
- Cuestionario**
- Entrevista**
- Grupos de discusión**
- Inventario de recursos humanos**

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer alternativas de acción, es por ello que la D.N.C. (detección de necesidades de capacitación) se inicia en el nivel teórico y su acción alcanza hasta el nivel técnico operativo del proceso administrativo.

**Planeación.** La planeación es una actividad que pretende plasmar las acciones previstas, de una manera organizada , para lo cual , deberán planearse previamente los objetivos, es decir, lo que se pretende lograr en el proceso de capacitación.<sup>32</sup>

**Comprende tres etapas:**

**Políticas:** principios para orientar la acción.

**Procedimientos:** secuencia de operaciones y métodos .

---

<sup>32</sup> Los objetivos deberán tomarse en cuenta desde esta fase puesto que a partir de ellos se efectúan los planes y programas de capacitación.

**Programas: fijación de tiempos requeridos.**

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades , se deberá elaborar el correspondiente plan de capacitación, documento que deberá contener los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, ordenando las actividades de modo que se presente una visión integral de los programas que lo componen.

**Se deberán tomar en cuenta :**

**Los objetivos de los cuales partirá cada programa**

**La jerarquización y calendarización de los mismos**

**Los instructores**

**Organización.** En este punto , se hace la estructuración técnica de las relaciones y obligaciones para eficientizar la capacitación. Para ello se deberá establecer tanto los objetivos del área como la participación de los miembros encargados de la capacitación.

**Se definen tres etapas:**

**Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.**

**Funciones: la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.**

**Obligaciones: las que tienen en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de ser desempeñada por una persona.**

### **Operación Técnica de la Capacitación**

A fin de exponer los restantes elementos del proceso administrativo aplicable a la capacitación, se dejaron para este tema eminentemente práctico los elementos que integran la fase dinámica , a fin de cerrar el presente capítulo con la presentación global de los programas que se desarrollan en el Banco y de esta manera

sterizar en las acciones concretas de la realidad la mecánica administrativa de la capacitación.

### **Integración**

Aquí se determina con qué se va a hacer , materiales , técnicas didácticas, recursos económicos y humanos

Se deberá de tomar en cuenta:

**Selección de técnicas y materiales didácticos.** Las técnicas de instrucción y materiales didácticos facilitan el aprendizaje si son seleccionados adecuadamente. Los objetivos , los recursos disponibles y el tipo y número de destinatarios condicionan esta selección.

**Reclutamiento de instructores.** Se considera que antes de pensar en algún instructor se deben establecer nuevamente objetivos claros , medibles y alcanzables para luego pensar quienes pueden ser los facilitadores de nuestros programas y así descartar la posibilidad de que cuando conocemos ampliamente a un instructor , ya sea interno o externo, a veces se abusa , programándolo en diversos cursos.

**Coordinación.** El éxito de un programa depende , en gran medida de la preparación de las actividades que se realizan en el momento de la instrucción. La improvisación produce resultados poco satisfactorios , es necesario coordinar las actividades para prever la forma en que se dará la información, los ejemplos, los ejercicios que se van a utilizar, etc.

Es importante contar también con los materiales didácticos suficientes para facilitar la tarea del instructor y el aprendizaje de los participantes, establecer controles administrativos , ajustes al programa, técnicas sugeridas al instructor y constancias etc.

**Presupuesto.** Apegarse a lo autorizado para tener oportunidad de efectuar los ajustes necesarios , en su caso.

### **Dirección**

Como se expuso renglones atrás en este inciso, la dirección, abarca la vigilancia del seguimiento de la capacitación, por lo que se puede decir que en la evaluación se busca obtener, información útil, para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones , con el propósito de mejorarlo y de validar técnica y profesionalmente el entrenamiento en función de sus resultados.

#### **Comprende:**

**Evaluación inicial.** Se realizará antes de que inicie el evento , a fin de determinar el nivel de aprendizaje que el participante posee en las distintas áreas.

**Evaluación continua.** Es aquella que se aplica durante el curso , y que pretende informar tanto al participante como al instructor, acerca del progreso alcanzado por el primero, valora como se están alcanzando los objetivos, por lo que permite valorar los cambios conductuales del participante y planear actividades nuevas para reforzar el aprendizaje.

**Evaluación final.** Se realizará al final de un evento y sirve para valorar las conductas y conocimientos adquiridos a lo largo del curso.

**Evaluación de seguimiento.** Será aquella que deba realizarse dentro de las funciones de un empleado en su puesto directo de trabajo, a fin de determinar la aplicación del aprendizaje como resultado tangible de su labor.

Las técnicas de evaluación a mi parecer mayor objetivas son: *la demostración practica* , que consiste en pedir al participante que realice frente al instructor , una muestra de habilidad adquirida. *El examen oral y/o escrito* en el que se plantean al participante una serie de preguntas a fin de que exprese sus conocimientos adquiridos.

En el Banco hay conciencia de los beneficios que otorga la capacitación al trabajador y a la misma Institución ,no obstante,se observa una parte inconclusa de su proceso de capacitación, debido a que se imparten los cursos , se evalúa el aprovechamiento de los participantes y el impacto que tuvo el curso, pero lamentablemente las evaluaciones de seguimiento no se realizan o solo quedan en intentos a excepción de la Dirección de sistemas que ha mostrado disposición de dar seguimiento a los programas de capacitación en informática institucional. (Anexo # 2).

### **Control**

¿ Cómo se está realizando? viene a ser la parte complementaria de la información que debe tenerse de todo el proceso de capacitación y comprende las siguientes acciones:

#### **Antes del curso**

Notificación de fecha para realizar el curso  
 aviso con 15 días de anticipación a los participantes  
 Recordatorio 5 días antes de iniciar el curso  
 Relación de participantes confirmados 2 días antes del curso  
 Información al participante sobre preparación al curso  
 Supervisión del local adecuado (luz, ventilación, no ruido y comodidad  
 Material de apoyo (rotafolio,hojas,marcadores,  
 borrador,proyector,retroproyector, pantalla, video,tv,extensiones,etc.)  
 Checar servicios (de conexiones eléctricas,de limpieza, de cafetería)  
 Presentadores  
 Carpetas y materiales didácticos  
 Programa con horarios y temas , lugares etc.,  
 Información adicional (servicio médico,alojamiento, llamadas telefónicas  
 Diplomas listos  
 Fondos para financiamiento del curso  
 inauguración del curso por:  
 Clausura del curso por:

#### **Durante el curso**

Inicio y terminación puntual de las sesiones .  
 Lista de asistencia  
 Apego al temario  
 Material logístico (jarras c/agua, vasos, ceniceros )  
 Checar todos los materiales de apoyo para la sesión  
 disposición de los asientos  
 coffeebreak  
 Información al coordinador y a los participantes  
 Evaluación del curso

**Entrega de diplomas por:**

**Después del curso**

**Despedida de participantes invitados e instructores**

**Evaluaciones computadas informes de asistentes por día y desempeño del instructor**

**reporte del ambiente que privó en el curso**

**Reporte del local (servicios, limpieza, cafetería etc.**

**Aspectos sobresalientes positivos**

**Aspectos sobresalientes negativos**

**Se deberá establecer un control del gasto desde el punto de vista contable . Todo gasto efectuado es presupuesto ejercido; de ahí que resulta conveniente verificar la partida presupuestal en la que se incluye cada gasto para respaldarlo.**

**Para los objetivos de este trabajo , resulta valioso configurar a la capacitación , como un proceso integral de enseñanza-aprendizaje y es precisamente en esta línea en la que se presenta el programa de formación técnica interna 1991 de la Institución que estamos analizando, y que es mi intención presentar como cierre de este capítulo. Mediante el conocimiento de dicho programa se pretende concretizar el proceso administrativo y de operación técnica del área de capacitación.**

**Así, tenemos que el proceso integral de enseñanza -aprendizaje comprende tres niveles: Cognoscitivo, Afectivo y Psicomotriz.**

**La esfera cognoscitiva. se refiere al saber de todo individuo intervienen las operaciones intelectuales o de la inteligencia del sujeto tales como la abstracción, la retención, la asimilación, el análisis y la reflexión.**

**La esfera afectiva. También se conoce como área de las actitudes y comprende: la voluntad, la emoción, el sentimiento, los valores y demás posiciones subjetivas que orientan la vida cualquier individuo.**

**Esfera psicomotriz.** También se le conoce como la área de las habilidades y las destrezas. Incluye todos los comportamientos corporales manuales , verbales , y todos los componentes del movimiento corporal que intervienen en las esferas mencionadas.<sup>33</sup>

En el Banco existen varios tipos de programas de formación técnica grupal.

**Objetivo:** promover en los diversos grupos ocupacionales del Banco, oportunidades de desarrollo personal y profesional, con el propósito de mejorar su nivel técnico, administrativo y humanístico.

**Tipos de programas**

**Directivo,** para Directores de área y regionales.

**Ejecutivo,** para gerentes , subgerentes, ejecutivos de cuenta titulares, adjuntos y jefes de oficina.

**Profesional,** para especialistas y analistas.

**Operativo,** para técnicos y auxiliares .

**Secretarial,** para secretarias.

Cabe aclarar que las áreas que componen cada programa son las mismas no obstante el contenido de ellas es diferente en algunas. a continuación presentamos el:

**Programa de Desarrollo Operativo**

**Dirigido a:** técnicos y auxiliares

**Objetivo general.** Ofrecer a estos niveles ocupacionales un programa de formación técnica , administrativa y humanística que les de conocimientos y herramientas básicas para mejorar el nivel de calidad de su trabajo, así como estimular su identificación y orgullo de pertenencia a la Institución

---

<sup>33</sup> Montiel, coello Mauricio.Friedrich Ebert Stiftung, "Documentos y materiales de estudio", Fundación Friedrich Ebert, p 8.

**PLAN DE DESARROLLO**

<b>A</b>	<b>R</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>S</b>
<b>COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>INFORMATICA</b>	<b>HABILIDADES ESPECIFICAS</b>	<b>CRECIMIENTO PERSONAL</b>
<b>Marco normativo y legal del comercio exterior en México</b>	<b>Elementos de contabilidad</b>	<b>Cultura informática</b>	<b>Identificación y resolución de problemas</b>	<b>Relaciones humanas en el hogar y en el trabajo</b>
<b>Análisis de las finanzas en el comercio exterior</b>	<b>Contabilidad bancaria básica</b>	<b>MS-dos básico</b>	<b>Calidad y productividad</b>	<b>Comunicación eficaz</b>
		<b>Word 5 básico</b>		<b>Estrategia de crecimiento personal</b>
		<b>Lotus 3 básico</b>		<b>creatividad y desarrollo del talento</b>
		<b>Dbase IV básico</b>		<b>Calidad de servicio</b>
		<b>Storyboard básico</b>		

		Harvard graphics básico		
--	--	-------------------------------	--	--

## BESUMEN

La institución en estudio surge en 1937, con la tarea específica de fomentar las exportaciones de productos nacionales, principalmente la de productos agrícolas, esta línea la sitúa como una institución de desarrollo. Las actividades del Banco han ido creciendo conforme el desarrollo económico del país, por lo cual su estructura y su plantilla de personal ha ido modificándose en relación con las necesidades del cambio. Actualmente cuenta con 1800 elementos que forman su recurso humano distribuido en ciudades estratégicas del territorio nacional y del extranjero.

El centro de operaciones se asienta en dos edificios, uno de doce pisos con dos alas y otro de seis pisos con dos alas también, ubicados uno cerca del otro en periférico sur.

La cultura organizacional (sistema de creencias, moral y costumbres) que impera en el Banco fue determinado, aplicando las categorías de análisis al sistema de manifestaciones culturales, propuestas por Horacio Andrade y Salvador Sánchez, entre las técnicas utilizadas se pueden mencionar a la observación, la entrevista y el análisis de documentos.

El resultado del análisis de las manifestaciones conceptual-simbólicas indican que la misión del Banco, es promover y fomentar el comercio exterior de México y ofrecer a la comunidad exportadora apoyos económicos y servicios de asesoría que requieran para realizar e incrementar dichas actividades.

Para llevar a cabo su misión, el Banco se ha dado a la tarea de elevar la formación técnica del factor humano, tanto de su plantilla de empleados como de la

comunidad exportadora , a fin de que cada grupo de ellos atienda con éxito sus actividades correspondiente.

En cuanto a los símbolos , se identifican tres:

1. El que distingue al Banco de otros Bancos , es un círculo que contiene un mapa del mundo atravesado por cuatro franjas que representan las actividades del Banco en los cinco continentes.

2. Un logotipo similar al anterior pero con las iniciales IFT., que muestra a la formación técnica traducida en actividades de comercio exterior en diversos continentes .

3. Y el logotipo del Centro de Servicios al Comercio Exterior , formado por las letras C y S simbolizando signos de interrogación que representan la duda universal en el comercio internacional que resolverá el Centro de Servicios al Comercio Exterior apoyado por la SECOFI-BANCOMEXT, cuyas siglas forman los pilares que sustentan al centro.

Las manifestaciones conductuales dan evidencia de que se da una especial carga valorativa a lo que son los niveles jerárquicos en la Institución.

En el renglón de las *manifestaciones estructurales* se tiene que la organización es de tipo piramidal rígida en donde la Dirección general organiza y estructura las funciones del Banco las relaciones son de poder-autoridad, autoridad-subordinación, en donde el nivel del puesto determina el status y el poder de quienes integran esta Institución. Situación que motiva a un importante número de empleados a contar con niveles de preparación superiores a fin de conseguir acceso a mejores niveles de puestos.

En el análisis de las *manifestaciones materiales* se observa que la Institución le concede importancia a contar con instalaciones modernas , con espacio suficiente para que su personal desarrolle sus actividades confortablemente.

Entre las instalaciones se debe destacar las áreas destinadas a la capacitación y el adiestramiento del personal porque denotan el interés que el Banco pone en esa materia .

Cuenta con un auditorio equipado para atender a sesenta usuarios .

Seis salas de capacitación dotadas de equipo necesario para 8, 10, 24 y 30 personas respectivamente.

Una aula para los cursos de computación, así como una biblioteca para brindar servicios personalizados de consulta.

El Centro de Servicios al Comercio Exterior cuenta con una plantilla de personal igual a 93 elementos organizados en: una Dirección de área , siete gerencias y cinco subgerencias que atienden la capacitación interna y la capacitación dirigida a la comunidad exportadora , actividades que atiende la Gerencia del Instituto de formación Técnica (IFT) en coordinación con la Gerencia de asistencia técnica al exportador en el caso de cursos dirigidos a la comunidad exportadora.

La normatividad que rige a los criterios y políticas en materia de capacitación y adiestramiento, tienen su origen en las Condiciones Generales de Trabajo que regulan las relaciones laborales en el Banco, esencialmente el artículo 73.

Desde la óptica de la Psicología de las organizaciones tenemos que la administración de la capacitación y sus técnicas de acción deberán estar debidamente ordenadas y estructuradas; factor que en el Banco se fundamenta en el proceso administrativo comprendido por la previsión, planeación y organización llamada ésta , fase mecánica . Y por la fase dinámica , que comprende a la integración, dirección y control.

Con base en el programa de capacitación 1991 que se ha analizado en este capítulo, se puede decir que estamos ante una entidad organicista que considera a la capacitación como una inversión mediante la cual se espera en el mediano plazo,

obtener productividad y calidad en el trabajo por lo que ha ido implantando el ideal de la capacitación permanente, punto de partida de una cultura de la capacitación.

La política del Banco es cuidadosa en aspectos que como psicólogos, sabemos, dan una dimensión de integral a la capacitación, me refiero a las áreas de dominio que componen dicho programa:

**Areas de dominio cognoscitivo**

**Areas de dominio psicomotriz**

**Area emocional-social.**

Por todo lo anterior se tiene que desde una perspectiva psicosocial, el proceso de capacitación implantado en el Banco, es terreno fértil para la coexistencia y desarrollo de teorías de la motivación, el aprendizaje, las relaciones humanas y la cohesión del grupo en relación a la productividad y a la atracción del sistema, entre otras.

## CAPITULO III

### "PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACION, QUE SE PROPONE"

#### **III.1 ELEMENTOS TEORICOS Y CONCEPTUALES.**

**Antecedentes** El Psicólogo debe tener presente que los planes y programas se elaboran a partir de diversos enfoques , según sean las metas que se desean lograr , el nivel de desarrollo del sistema vigente, la tecnología de la empresa , su salud financiera y la importancia que se otorgue a la función de capacitación.

Los objetivos de capacitación surgen a raíz de la detección de necesidades (DNC) que se lleve a cabo y de las metas que se desean lograr en este contexto, es necesario la precisión en los niveles taxonómicos de redacción de los objetivos que se proponen lograr. *Un objetivo, se puede decir que es el término de un acto, propuesto de antemano, medible y alcanzable en un período determinado de tiempo, una meta que es susceptible de evaluarse.*

Los objetivos bien delineados deben precisarse de manera que incluyan una descripción de las conductas que tendrá el sujeto una vez que se haya alcanzado el mismo, a fin de hacer sencilla la evaluación.

Barry J. Smith y Brian C. Delahaye, proponen como conceptos clave de los objetivos , los siguientes:

-*Diseño de objetivos.* Los objetivos provienen de la observación del desempeño y se basan en la información obtenida a partir de un análisis de necesidades de capacitación.

-*Conducta terminal.* Una descripción del comportamiento que forma una tarea y los resultados de ese comportamiento. Estas descripciones se convierten en fuentes para redactar los objetivos de capacitación.

**Objetivo de capacitación.** Tiene tres componentes conducta terminal, condiciones y nivel de ejecución<sup>34</sup>

Los objetivos pueden ser de varios tipos :

**Objetivos generales.** Son los que se generan de las políticas y objetivos de la empresa en materia de capacitación, hacia los cuales se dirigen todas las estrategias para el logro de resultados , se utilizan en la elaboración del plan de capacitación.

**Objetivos particulares .** Se derivan de los objetivos generales y orientan las actividades que contiene un programa de capacitación.

**Objetivos específicos .** Son mas concretos explican el propósito de cada tema de un curso, estos son diseñados generalmente por el instructor del curso a desarrollar.

#### **¿ Que son los planes y programas?**

**El plan de capacitación.** Es un documento que engloba las actividades de capacitación a realizar durante un período ; en la Banca este período abarca de dos a cuatro años . Los planes y programas se presentan a la Comisión Nacional Bancaria dentro de los primeros sesenta días de los años noves.

**El programa de capacitación.** Es la parte de un plan de capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos y de una manera pormenorizada , las acciones de capacitación y adiestramiento que se efectuaran en relación con los trabajadores de una misma área o categoría ocupacional.

En la elaboración de los programas de capacitación es conveniente considerar las siguientes etapas :

---

<sup>34</sup> Barry J. Smith y Brian L. Delahaye. El abc de la capacitación práctica, p.87.

**Redacción de los objetivos del programa:** como ya se dijo los objetivos son resultados que se desea alcanzar después del proceso de enseñanza aprendizaje.

**Estructurar el contenido del programa:** los conocimientos que deban ser aprendidos deben estructurarse con cierto orden para su presentación.

**Planear la evaluación:** se refiere a la selección de los instrumentos respectivos para evaluar la eficacia del programa.

**Seleccionar las técnicas y materiales didácticos :** la selección adecuada de las técnicas y materiales didácticos facilitan el aprendizaje. Esta selección se ve condicionada por el tipo y número de destinatarios .

**Preparar las actividades de instrucción:** el éxito de un programa depende en gran medida de la preparación de las actividades que se realizan en el momento de la instrucción.

**Organización de los cursos:** se refiere a la distribución y duración de las sesiones de capacitación y adiestramiento cuidando las condiciones materiales y de infraestructura adecuadas para la realización del evento.

Podría pensarse que las anteriores definiciones , que titulé como antecedentes teóricos, podrían caber mejor en otro inciso de este trabajo, sin embargo se consideró conveniente traerlos aquí por la razón de que deben estar frescos los conceptos medulares que integran el proceso de capacitación y adiestramiento a fin de profundizar con conocimiento de la materia . No obstante, se considera prioritario recordar e introducir algunos elementos que son constitutivos de la cultura organizacional y en este caso , representarían el primer escalón de la formación de la cultura que se propone.

### ***Ideología/Filosofía***

De acuerdo con Horacio Andrade y Salvador R. Sánchez, representa la base ideológica de la organización, incluyendo algunos aspectos operativos que

supuestamente deben ser congruentes con ella , y la percepción que se tiene de la misma . Los elementos que integran este renglón son:

**a) Perfil:** Es la clarificación de los valores, creencias y principios básicos de la organización y está compuesto por :

> La misión , propósito fundamental o razón por la que existe la organización. Identifica las necesidades del medio ambiente que la organización debe satisfacer .

> La filosofía organizacional . Está determinada por las metas o estrategias básicas , identifica la posición que se pretende que tenga la organización a futuro ( si esta buscara ser la mas grande , la de mayor crecimiento , la más innovadora, la más productiva , la de mejores productos o servicios , etc.). Responde a la pregunta ¿Que hace la organización para sobrevivir ? Comprende también a las creencias , que son la posición oficial de la organización.

> La filosofía administrativa . Responde a la pregunta ¿Como debe operar la organización? Incluye tres elementos :

**Objetivos:** son propósitos específicos y medibles que deberán lograrse en un período de tiempo determinado.

**Prioridades:** son reglas para la toma diaria de decisiones , que ayudan ala organización a hacer el mejor uso posible de sus recursos , y a que la gente cuente con una guía respecto a lo que debe hacerse primero. Sirven también como orientación para programar las actividades que han de llevarse a cabo.

**Programas :** son los conjuntos de actividades interrelacionadas que es menester desarrollar para lograr con éxito las metas y los objetivos .

**b) Imagen:** es la manera cómo se percibe el perfil, la impresión que da la organización al interior y al exterior .

>**Símbolos:** objetos, frases, palabras animales, colores, figuras, personajes, rituales , relaciones espaciales , que reflejan el sustrato inconsciente de la

organización y representan sus valores y principios más arraigados . No se expresan ni se interpretan a nivel racional , sino intuitivo y emocional.

> Mitos: interpretaciones simbólicas del origen y desarrollo de la organización que conforman una especie de historia sagrada , que explican figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es .

> Historia : biografía de la organización , compuesta por hechos , anécdotas y acontecimientos verídicos y comprobables . Más que una manifestación de la cultura es uno de sus principales creadores, de la misma manera que un individuo es en gran parte producto de su historia personal.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Conceptos planteados por horacio Andrade que es Subdirector de planeación y desarrollo de recursos humanos en Bancreser, S.N.C. Y Salvador Sánchez Consultor independiente y Coordinador del Diplomado en Recursos humanos del ITAM.

## **EL 2 CREACIÓN E IMPULSO DE UNA CULTURA DE LA CAPACITACIÓN**

Es un hecho que la capacitación y el adiestramiento nacen de las necesidades de la empresa (DNC) así como que los planes y programas se derivan de los objetivos que se persigan, no obstante, para llevar a la práctica todo lo planeado en la materia se considera como un paso muy importante y como el primero que se deberá dar para la formación de una cultura de capacitación, interesar a la Dirección general y a ejecutivos cuya decisión pueda alterar o modificar los planes y programas y como siguiente acción, resulta igual de importante extender el convencimiento a los destinatarios a fin de que se involucren. En este proceso desempeñan un rol fundamental el conocimiento y aplicación de las teorías de la motivación.

Para la formación de una cultura de la capacitación en cualquier empresa, deberá pensarse profundamente y con conocimiento, en el siguiente proceso:

Hacer coincidir en lo posible el interés del empleado con el interés que la empresa tiene en la capacitación y el adiestramiento. Mientras una capacitación ayude a producir servicios o productos rentables, debe contribuir también a que el empleado conserve su trabajo a través de la oportunidad de aprender a desempeñar sus responsabilidades y desarrollar sus capacidades.

Los directivos del área de capacitación deberán determinar, las prioridades, conforme a:

Al sector industrial o de servicios al que pertenezca la empresa

La exigencia de los cambios tecnológicos

La influencia del entorno nacional o del exterior en la materia.

Siguiendo el anterior orden de ideas, se consideró idóneo traer como ejemplo de la creación de una cultura de la capacitación algunos elementos contemplados en los programas de la Institución en estudio. Es decir dicha Institución tiene como misión promover el comercio exterior de México, entonces una de sus

funciones es el impulso de nuevas estrategias para estimular todos aquellos esfuerzos institucionales tendientes a crear la base de una nueva cultura de comercio exterior . Por que como es ampliamente conocido, el éxito del comercio exterior depende de las decisiones que se tomen y estas a su vez, de la calidad de los recursos humanos con que se cuenta .

Así, si se está en el ramo del comercio exterior , se contará en el programa y se impulsaran los cursos de comercio exterior en diversos niveles , para que el personal posea una opinión bien orientada y maneje el lenguaje de terminologías en este rubro.

Se pudo observar que la conceptualización del Banco, tiende a la formación de lo que hemos llamado la cultura de capacitación, esta observación se fundamenta en el hecho de que en nuestra propuesta, se ha considerado conveniente para la creación de dicha cultura contar con cursos medulares dentro del programa general de capacitación que sirvan al trabajo , que respondan a las exigencias internas y del entorno actual, en este sentido constatamos que el Banco apoya el estudio de idiomas especialmente del inglés, ya que la realización de negocios internacionales y la posibilidad del Tratado de libre comercio con E. U., y Canadá , hacen importante, para la Institución y para el personal el aprendizaje de un idioma extranjero.

Entre los cursos que obedecen al uso de nuevas tecnologías, se tiene a los de informática. En este rubro se observó que el Banco tiene un programa de capacitación permanente en la paquetería institucional.

En este orden de ideas , se puede decir que básicamente uno de los primeros pasos en, la creación de una cultura de la capacitación, consiste en términos flexibles, en estandarizar en los programas de capacitación, determinados cursos, cuya importancia se pondere mediante un estudio de prioridades, conforme a las circunstancias y características de la empresa en cuestión, considerando la dinámica de

los cambios tecnológicos y de acuerdo a la influencia nacional e internacional ( llamese competitividad)..

***La Comisión Mixta de Capacitación***

En la creación y consolidación de una cultura de la capacitación se considera en este trabajo, que la comisión mixta de capacitación sea factor decisivo , tomando como base que de aquella emanaran las políticas y lineamientos que orientaran los objetivos y programas relativos a la capacitación que interesa a la Institución y que posea una dimensión sintónica a los intereses de los trabajadores. Por lo tanto la Comisión mixta podra ser uno de los elementos clave , de donde emanen las directrices administrativas y motivacionales que le den sustento a una cultura de capacitación propia de cada empresa.

La Comisión mixta de capacitación (CMC), es un organismo bipartito que se constituye en cada empresa o establecimiento , con igual número de representantes de los trabajadores y de los patrones.

La función principal de la CMC., es la de vigilar la instrumentación y operación del sistema, no obstante desde su seno podrán sugerirse diversas medidas para mejorar la capacitación.

En los términos del artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, la Comisión mixta se debe integrar en forma paritaria ; es decir con un número igual de representantes de los trabajadores y del patrón.

Para la integración funcional de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se debe atender a lo dispuesto por los criterios publicados en el Diario Oficial de la Federación del 5 de octubre de 1979, en los que se señala que :

- a). " En empresas que cuenten con un número de trabajadores no mayor de 20, la Comisión Mixta podrá tener un representante de los trabajadores y uno del patrón."

b).” En empresas que cuenten con 21 a 100 trabajadores , 3 representantes de los trabajadores y 3 del patrón”.

c). En empresas con más de 100 trabajadores , 5 representantes de los trabajadores y 5 representantes del patrón.”

Así mismo, el citado oficio señala que la cantidad de representantes anteriormente indicada , podrá incrementarse en forma proporcional a la diversidad de puestos y niveles de trabajo que existan en la empresa , a la variedad y complejidad de los procesos tecnológicos que se realicen en ella y a la naturaleza de la maquinaria y equipo empleados .

Otras consideraciones convenientes , son tomar en cuenta los siguientes factores:

—Una vez integrada la Comisión deberá contar con un presidente y un secretario, que se alternaran la presidencia por períodos iguales de tiempo, recayendo una temporada en el representante de los trabajadores y otra en el representante patronal.

— En el caso de Instituciones bancarias , se sugiere que el período de gestión de los miembros de la Comisión sea de 3 años, ya que la duración de los funcionarios en su puesto es generalmente de seis años y la duración de los puestos sindicales es de 3 años. Además conforme a lo dispuesto en el artículo 153-O de la Ley Federal del Trabajo; en los años impares las empresas de régimen de contratación individual, deberán presentar, , en el caso de los Bancos a la Comisión Bancaria , sus planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, presentándose la oportunidad de verificar el adecuado funcionamiento de la Comisión.

***Atribuciones de la Comisión.***

Conforme a lo que establece la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153-I, 153-T y 153-V, la Comisión Mixta tendrá las siguientes Atribuciones::

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y procedimientos que se implanten, para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores .
- Sugerir medidas tendientes a perfeccionar ese sistema y tales procedimientos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- Autenticar las Constancias de Habilidades Laborales que se expidan a los trabajadores capacitados
- Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153-V de la L.F.T.
- Es Deseable que a la Comisión se le confiriera la atribución de emitir fallos en el caso de solicitudes negadas a empleados, por motivos de que el jefe los considera ' malos empleados' etc. Además, también deberá recomendar prospectos a ser capacitados.

***De las actividades de la Comisión***

Además de las atribuciones que la ley concede a la Comisión Mixta y que fueron ya señaladas en el punto anterior ,ésta podrá, para el mejor desempeño de sus funciones , llevar a cabo entre otras las siguientes actividades:

- Dentro del alcance de los conocimientos que la Comisión Mixta tenga, podrá prestar el apoyo necesario en ;a detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, y además, en caso de ser conveniente coadyuvar con la Institución en la elaboración del Plan y programas que se vaya a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades.
- Elevar sugerencias o recomendaciones, al Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento de la Rama Industrial o actividad

económica a que pertenezca la empresa donde está constituida a fin de mejorar los criterios y procedimientos del sistema de capacitación , en este caso el de la actividad bancaria.

– Promover la participación activa de los trabajadores en los programas de capacitación de la empresa .

Recomendar al patrón candidatos que llenen los requisitos para ser habilitados como instructores internos.

– Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos o externos, conforme a lo establecido en el plan y los programas.

– Recabar de cada uno de los instructores , internos o externos , la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante , a efecto de estar en aptitud de autenticar las Constancias de Habilidades Laborales expedidas.

Para facilitar el funcionamiento adecuado de la Comisión Mixta, es recomendable que la misma establezca un registro actualizado de sus actividades y de los acuerdos que vaya tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que celebre , a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión.

En este trabajo se pretende sugerir a la Comisión Mixta , como el órgano mediante el adecuado funcionamiento del cual, se potencializaran los mecanismos para mejorar el sistema de capacitación , para crear el ambiente motivacional y conceptual que permita a la Institución de que se trate la creación de su propia cultura de la capacitación. Ya que es el órgano idóneo , en vista de que en su seno se concentran los ideales patronales y de los trabajadores los cuales podran quedar mediados en un punto de vista de conveniencia general.

***Rol de las Teorías de Psicología Social***

**La motivación**

El nivel de convencimiento e involucramiento que los miembros de la Comisión Mida adquieran, también la aceptación que le otorguen a dicho proceso los principales directivos y destinatarios de la capacitación, así como la elevación de su importancia en el ámbito laboral e individual, será un proceso de suma importancia que servirá de columna vertebral a la formación de la susodicha cultura de la capacitación.

No obstante, en la creación de una cultura fuerte intervienen diversos factores entre los cuales mencionaremos a la motivación como uno de los más importantes.

Retomando que debido al mejoramiento de la productividad y calidad en el trabajo que responda a las exigencias actuales ; el Banco ha considerado que la capacitación es una inversión a mediano plazo, lo cual es valioso, no obstante para lograr calidad en la consecución de esta meta, el Psicólogo deberá instrumentar un proceso sistemático que centre su atención en incrementar la importancia de la capacitación. Una vez iniciado este proceso de formación de creencias y valores , el psicólogo manipulará las variables apropiadas en esas circunstancias a fin de que las creencias y valores que interesan, los compartan la mayoría de personas que forman el universo laboral .

Es decir que con la adecuada motivación el psicólogo activará una tendencia a actuar , en este caso se espera que la motivación funcione como un elemento guiador de la conducta . Lo cual significa que si se motiva al personal a capacitarse , el instinto que se despierte sea la tendencia a capacitarse y el efecto sea una secuencia de elección, preferencia o desición de capacitación.

Siguiendo en este orden de ideas se puede decir que el individuo gran parte de su vida , se siente motivado por necesidades múltiples , como son:

**Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos )**

**Necesidades de estimación (reputación , amor)**

**Necesidades de autorrealización (talento , éxito)**

Por lo tanto la capacitación pasa a convertirse en un proceso electivo, que responda a necesidades, preferencias e intereses individuales y al mismo tiempo la motivación adquiere la dimensión de proceso asociativo, en el cual capacitarse para obtener mas dinero deja de ser el factor mas importante y la motivación a capacitarse se asocia a prestigio y a preferencias .

**Teoría de los dos factores de Herzberg**

El enfoque motivacional , vertido en el punto anterior , se puede complementar con lo que propone Herzberg en su teoría de los dos factores que esencialmente postula que la insatisfacción en el cargo esta en función del ambiente externo — la supervisión, colegas, ambiente general— Así como el trabajo en sí son elementos importantes en la motivación humana . Con lo cual se puede dar sustento a nuestra sugerencia acerca de que en un ámbito laboral en el que la capacitación se conceptualice en alto nivel, el ambiente influirá ocasionando insatisfacción para quien no se capacite.

**Disonancia Cognitiva (L. Festinger)**

Una vez que el Psicólogo Social ha implementado las técnicas necesarias para ocasionar modificaciones en la actitud del recurso humano de la organización laboral ya sea trabajando desde el seno de la Comisión Mida de Capacitación o coordinadamente con ella desde el área de capacitación, deberá ponderar si las creencias y valores con respecto a la capacitación han germinado , tienen aceptación y son compartidas por la mayoría de los integrantes de la Institución, si todos estos factores son positivos , entonces se estará en una circunstancia tal de aceptación a la capacitación que el personal se capacitará porque eso es lo que la mayoría cree importante y si no lo hiciere en realidad estaría haciendo disonante su actitud de lo que piensa o cree.

Es muy importante que el Psicólogo o los directivos de la Comisión Mida traten de elevar la consonancia cognitiva {por un lado "capacitarse es lo mas valioso" y por otro, "que la mayoría de gente alcance capacitarse"} a fin de consolidar el proceso de la formación y desarrollo de una cultura de la capacitación.

### **III.3. METODO PARA ELABORAR Y DESARROLLAR EL PLAN DE CAPACITACION**

El diseño de los planes de capacitación parte de diversos enfoques y conceptos , atendiendo a los objetivos y metas que se establezcan, dependiendo estas últimas de la importancia que se le de a la capacitación y del desarrollo del sistema .

También son variables que se deberán considerar : la tecnología con que cuenta la Institución en cuestión, los niveles de competitividad en el ramo y la influencia de los entornos nacional e internacional, así como la salud financiera adecuada para invertir en el proceso.

El método que proponemos en este trabajo, se fundamenta en el esquema del método capinte que formuló Roberto Pinto Villatoro,<sup>36</sup>

Quizá de varios métodos para desarrollar alguna actividad se arribe a distintos resultados , unos mejores que otros , conforme a las circunstancias y condiciones de cada caso.

Con la aplicación de este método se persigue ir estableciendo las vías de formación de una cultura de la capacitación, focalizada como la consciencia que tienen los directivos y destinatarios de la importancia y de los beneficios de aquella .

El método en si comprende cuatro grandes etapas de las que se desprenden cuatro fases que a su vez dan origen a pasos o puntos clave, como sigue:

#### **I.- Etapa de Análisis e Investigación**

En esta etapa el psicólogo deberá hacer acopio de la información necesaria que le permita crear el ambiente situacional y motivacional mas favorable , así como preparar el trabajo de planeación, comprende los siguientes pasos:

##### **1). Análisis del entorno nacional e internacional**

---

<sup>36</sup> Roberto Pinto V. Realizó estudios de especialización en Psicología Industrial y Gerencia fue profesor de estudios de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, del Diplomado en capacitación del ITAM, Y fundador de la Universidad Hispanoamericana. Ha escrito numerosos artículos y ensayos; es autor del programa de Formación Profesional de Administradores de Capacitación.

Este análisis proporciona al psicólogo o capacitador conocimientos necesarios acerca del entorno organizacional. Que se esta haciendo en la materia en otras organizaciones del ramo , en este caso del sistema bancario, cual es la tendencia nacional. Que se esta haciendo en la materia en los Bancos de primer nivel de otros países y cual es el comportamiento internacional en este rubro, de esta manera se actualizaran los conocimientos, relativos a los sistemas de capacitación lo cual permitirá hacer un análisis cuya dimensión y profundidad darán al capacitador los elemetos clave para establecer en la empresa la cultura de la capacitación mas conveniente , y para crear planes y programas de capacitación lideres en cuanto a su eficacia.

Por ejemplo, en los Bancos europeos la tendencia actual , por mencionar una actividad elemental, es la de sustituir ala tradicional cajera por el cajero electrónico, lo cual implica que en vez de considerar cursos para cajeras , que es un puesto que tiende a ser reducido o casi desaparecido. En vista de que en nuestro país están proliferando los cajeros de ese tipo, se tomaran medidas previsoras a efecto de incluir en los programas, cursos de hardware para el mantenimiento y servicio a los cajeros automáticos en ves de los cursos clásicos para cajeras (os).

Este análisis incluye los siguientes puntos:

**i).- Estructura organizacional**

Este punto consiste en analizar la estructura del poder para determinar el grado de centralización y descentralización, lo cual dará una visión de la flexibilidad existente .

Se deberá estudiar las políticas y procedimientos internos , los objetivos , misión y filosofía institucionales . Esto con el propósito de establecer los planes a diseñar en los que se incluirá el cuadro básico de los cursos que desde este nivel de análisis se consideren mas adecuados para formar una cultura de capacitación mas favorable en términos de lograr productividad y calidad en el trabajo . También se debe de prever el alcance y proyección del sistema de capacitación a instrumentar.

**ii).- Antecedentes de capacitación**

Este punto se refiere a la investigación que se hace de las acciones de capacitación desarrolladas anteriormente en la empresa, se analizan los éxitos y fracasos de esas actividades para así corregir defectos y ponderar la madurez del sistema y la receptividad de los usuarios lo que permitirá instrumentar las actividades motivacionales y promocionales , para incrementar la imagen y/o cambiar la actitud del personal hacia la capacitación.

En el Banco en donde centramos nuestro estudio (por ser una Institución que considera a la capacitación como una inversión a mediano plazo y por lo tanto, la Dirección general se involucra en el proceso, y la actividad cuenta con todo el respaldo), se pudo establecer que fue en el análisis de este punto en donde se instrumenta la creación de expectativas y actitudes positivas a la capacitación.

Por ejemplo, en el contexto del Banco, la política de apertura y de democratización de la capacitación mediante la adopción del sistema de becas crédito, surtió un efecto positivo en el personal , que se tradujo en un clima de participación y dinamismo en la actividad de capacitarse.

**iii).- Detección de áreas de poder**

Estas se pueden identificar en el organigrama de la empresa , así como en el nivel de relaciones entre sus miembros . Estas generalmente son áreas sustantivas donde se maneja la tecnología de la empresa , son núcleos de personas que por su experiencia y amplio conocimiento de la empresa gozan de credibilidad y reconocimiento , líderes, Sindicato etc., identificar estas áreas de influencia y darles tratamiento especial ayuda al Psicólogo en la formación de la estrategia para la creación de la cultura de la capacitación.

**iiii).- Detección de áreas de oportunidad**

Este punto reviste importancia particular en el sentido de que en términos generales, un aspecto clave de la susodicha cultura es que este constituida por programas torales en cada ramo.

En este punto el Psicólogo se avocara a localizar las áreas en las que la intervención del área de capacitación pueda impactar positivamente en las funciones medulares de la empresa o para atender el cambio de tecnología .

Estas áreas pueden estar vinculadas al plano internacional si se tratara de desarrollar nuevos servicios ó nuevos productos o bien si se tratara de implementar nuevas tecnologías que han tenido éxito en otros países y previendo su uso en nuestro país, se toman las medidas pertinentes para estar en un nivel competitivo.

Se puede afirmar que en este punto es muy dinámica la actividad del Banco tomado como modelo, opuesto que una de sus funciones importantes , es llevar a cabo un acercamiento entre el productor o empresario mexicano y el comprador o inversionista extranjero, actividad que implica , por una parte, trabajar en la capacitación y el asesoramiento de su propio personal, para que este a su vez capacite a lo que representaría la otra área de oportunidad : se trata de la comunidad exportadora .

Por otra parte se tendrá que trabajar en el plano internacional a fin de promocionar productos nacionales y detectar compradores e inversionistas en el extranjero.

Lo anterior implica , como se dijo, la detección de áreas de oportunidad a fin de que la capacitación sea efectiva y asertiva en el plano nacional e internacional, como el caso del Banco y de otras Instituciones requieren.

## **2.- Inventario Económico, de Personal y de Puestos**

En este punto se recopila información sobre las características de los trabajadores en tanto que ellos son el centro de la acción capacitadora, en el contexto organizacional. Sin embargo es imprescindible conocer la calidad y cantidad de los

recursos económicos y materiales con que cuenta la Institución para desarrollar las tareas de capacitación.

Aplicando este punto al análisis de la Institución tomada como modelo, se investigó que durante los años 89-90 el presupuesto de capacitación sufrió un incremento sin precedentes en la historia del Banco, lo cual hizo posible que prácticamente toda la población fuera sujeta a capacitación.

Durante dichos años se crearon las instalaciones que cubren totalmente las necesidades de capacitación en la Institución, lo cual nos lleva a volver a encontrar un factor que está adoptando el carácter de constante, nos referimos a que la asignación de tan importantes montos económicos (\$ 3,000,000,000 tres mil millones de pesos para una población de 1650 individuos) sugiere la formación de una serie de valores, ideas y creencias acerca de la capacitación y todo ese sistema de creencias y valores como ya lo expusimos en el capítulo II, son manifestaciones de la cultura organizacional.

Para el seguimiento de este paso se recomienda el estudio de los siguientes factores:

**i).- Estructura de puestos**

El análisis de este factor permite conocer las formas en que está distribuido el trabajo, detecta áreas o puestos en los que existe mayor concentración de trabajo, permite conocer el número de categorías y niveles que agrupan a las personas por áreas y por tabulador.

**ii).- Descripción de Puestos**

Existen la descripción general y la descripción detallada del puesto y ellas van a servir para planificar las acciones de capacitación en función de los requerimientos de cada puesto y de las funciones que desempeñan sus ocupantes o bien para preparar a los trabajadores a ocupar otros puestos de mayor nivel.

**ii).- Inventario del recurso humano**

En este análisis el Psicólogo o el profesional que lo practique , obtendrá las características cualitativas que señalan diferencias entre las personas como trabajadores, es decir, escolaridad, experiencia en el puesto, capacitación anterior etc., el conocimiento de estas características ayuda a determinar el nivel de profundidad de los cursos y su duración.

**iii).- Análisis de indicadores adecuados**

Se trata de analizar algunas situaciones o problemas de la Institución que puedan estar incidiendo en forma negativa en el desempeño del personal y por lo tanto afectan los niveles de productividad , clima laboral y la calidad del trabajo. Una vez detectada la circunstancia, la información obtenida orientará el trabajo del capacitador ya sea instrumentando cursos para mejorar el ambiente de trabajo y la motivación en el trabajo, por ejemplo.

**3.- Involucrar a los Altos Niveles y a los Usuarios**

Esta etapa es particularmente importante , su consecución exitosa se traduce en un compromiso de apoyo de parte de los directivos incluyendo a la Dirección general y de convencimiento de la importancia de la capacitación por parte de funcionarios y trabajadores .

En esta etapa se recomienda hacer una o varias reuniones con altos directivos cuyas decisiones tengan influencia en el sistema y aun con los que no teniendo influencia en el sistema de capacitación poseen poder en la estructura organizacional.

Esta etapa exige que el capacitador ponga en juego todos sus conocimientos y capacidades para convencer e involucrar , aquí es el momento propicio para comentar sobre los planes de la formación de una cultura de la capacitación y para instrumentar y aplicar las teorías de la motivación necesarias para

lograr en los además la actitud que se requiere hacia la capacitación, a fin de proyectarla con el apoyo de toda la organización.

Las conferencias , trípticos y folletos cumplen un rol importante , ademas se debe poner énfasis en los siguientes puntos :

***i).- Alcances y limitaciones de la función***

Se trata de orientar el enfoque que mas se ajuste a las necesidades y prioridades de la Institución. Así mismo ponderar los riesgos inherentes a decisiones equivocadas y enfatizar los beneficios que se obtienen, de seguir el enfoque mas adecuado a la situación particular de la empresa , así como dejar claro que la capacitación implica cambios en la conducta del trabajador mediante la específica enseñanza para la específica necesidad como precepto.

***ii).- Esferas del aprendizaje***

En todo proceso integral de enseñanza-aprendizaje tiene lugar una transmisión y un intercambio sumamente rico y variado que distinguiremos en tres esferas que integran la conducta de los individuos : Cognoscitiva, Afectiva y Psicomotriz, en tanto que éstas se identifican con sus conocimientos , intereses y habilidades y que serán atendidas conforme a las necesidades detectadas y los planes de desarrollo.

***iii).- Principios de capacitación***

Se deberá establecer un marco de referencia de la capacitación, unificar conceptos , delimitar su ámbito de acción a fin de sensibilizar a los directivos y conseguir su apoyo.

***iiii).- Comprometerse***

El compromiso de la Dirección general y de la Alta Gerencia , es uno de los objetivos fundamentales de la reunión de sensibilización e involucramiento, en esta se puede usar la técnica de corrillos para lograr el consenso general respecto al alcance y orientación que se debe imprimir al plan de capacitación que se implemente con el apoyo e involucramiento de los altos funcionarios de la empresa.

#### ***4.- Estrategias***

Estas emanan de la minuta de conclusiones que resumen el resultado de la reunión de sensibilización en donde se definió la orientación que se le dará a la función.

La estrategia de trabajo a seguir quedará establecida revisando los tres primeros puntos de la etapa de análisis e investigación , además de los siguientes aspectos:

##### ***i).- Acciones medulares***

El modelo a seguir es el que corresponda al principio de pareto 80-20 es decir el 20% de las causas que tienen efecto en el 80% de los resultados , en este punto intervendría el análisis de las áreas de oportunidad , fuentes de poder, puestos tipo , indicadores diversos , grupos sensibles que con la experiencia e inteligencia necesaria del capacitador orienten su trabajo a ese 20% de causas que incidan en el 80% de resultados , demostrando así la efectividad del entrenamiento en mediano plazo.

##### ***ii).- Acercamiento inicial***

En este punto, el Psicólogo pedirá la colaboración de los funcionarios previamente sensibilizados ( Alta gerencia) para que con su apoyo y con los lineamientos bien establecidos realicen acercamiento con niveles de jefatura y supervisión, para comunicarles la forma en que se trabajará con ellos en la obtención de la DNC (Detección de Necesidades de Capacitación).

En este punto es conveniente conocer opiniones, sugerencias, expectativas, resistencia, entusiasmo y disposición, a fin de que esta información sea incorporada y considerada en el diseño del plan.

##### ***iii).- Plan de trabajo***

Se trata de la organización, logística, recursos y programación que se seguirá para realizar las reuniones o talleres de trabajo con jefes y supervisores con objeto de obtener la información necesaria que de sustento a los planes y programas.

Es necesario establecer grupos de trabajo , guión de actividades, la reproducción de materiales impresos de apoyo para promover la generación de ideas y facilitar el manejo de información.

**iii).- Talleres motivacionales**

Aquí se trata de presentar de manera convincente la idea, a los mandos medios de la empresa , incorporar sus sugerencias y crear las expectativas a los principales usuarios de la capacitación.

Este es el momento de cuidar los detalles de formalidad , como hacer invitaciones , confirmaciones , resaltar la importancia de los eventos etc.

**ii.- La DNC**

Esta fase da inicio a lo que se requiere como cultura organizacional de la capacitación y también da inicio al proceso administrativo de la capacitación, sirve de base para estructurar el plan, los programas y los cursos, implica el ¿qué? ¿A quién? ¿Cuándo?

La DNC., es el fundamento de la planeación y se considera la parte del proceso que le da validez y calidad a los resultados de la función. Se debe realizar en forma participativa con los mandos medios, supervisores y trabajadores, consiste en los siguientes puntos:

**1.- Detección de Necesidades por Puesto**

Se trata del análisis de los puestos tipo o los mas representativos de la Institución que generalmente son aquellos que concentran mayor número de trabajadores , esto le permite obtener al Psicólogo o capacitador con el análisis de pocos puestos el mayor volumen de trabajo para cubrir las necesidades.

Como se ha venido haciendo en pasos anteriores , en esta fase se haran diversos talleres de trabajo con jefes y supervisores ha quienes es conveniente mantener involucrados durante todo el proceso de entrenamiento.

Las reuniones de trabajo podrán quedar estructuradas de la siguiente manera::

***i).-Perfil conceptual***

Consiste en el encuadre ideológico que se le da a la DNC., destacando los puntos deseados, generalmente esto se da a conocer en una reunión o taller de trabajo durante la fase de sensibilización e involucramiento de funcionarios y usuarios . Se trata de dar una conceptualización básica a la alta Gerencia y mandos medios acerca del significado de la DNC y las formas de realizarla .

***ii).- Perfil práctico***

Una vez expuesto claramente el perfil conceptual de la DNC., su importancia y su orientación hacia el desempeño, se procederá a hacer una práctica, tomando uno o dos de los puestos mas representativos de la empresa, que estén bajo el área de responsabilidad de alguno de los asistentes a la reunión, a fin de aplicarle la cédula de necesidades por -puesto , para obtener las necesidades de capacitación..

***iii).- Técnica de corrillos***

Una vez definida con claridad y entendido el significado de la DNC, y su forma de realizarla , el taller se dividirá en grupos o corrillos , tratando de que queden integrados por Gerentes , Jefes y Supervisores de la misma área. Se trabajará por lluvia de ideas sobre las necesidades para cada puesto tipo de trabajo asesorados por el Psicólogo o conductor(es) de la reunión. Obviamente el número de reuniones o talleres de trabajo varía conforme al tamaño y complejidad de los puestos existentes en la empresa.

***iiii).- Cédula de D.N.C..***

En esta se anotarán las conclusiones alcanzadas en los corrillos referentes a las necesidades , para ser convertidas estas en cursos , considerando el proceso: Qué, Quién, Cuando.

Ejemplo de los datos que debe tener una cédula de necesidades por

puesto tipo:

Puestos tipo	Número de personas en cada puesto	de Requerimientos de capacitación por puesto. ¿qué?	Quienes requieren capacitación ¿Quién?	Prioridades ¿Cuándo?
--------------	-----------------------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------------------	----------------------

Los resultados de esta cédula deben dejarse en manos de los directivos de área para que le hagan observaciones o modificaciones en su caso, perfeccionándola y la entregue posteriormente con su Vo. Bo., e inicialado por los Gerentes y Jefes correspondientes.

***2.- Detección de Necesidades Genéricas***

Es un segundo nivel de la DNC, se recomienda hacer reuniones de trabajo específicas para estas necesidades ,la reunión tiene el mismo procedimiento que las de para puestos tipo, los formatos tienen un contenido mas general, menos concreto y más numeroso, se puede hacer como sigue :

***ii).- Análisis por familia de puestos***

Consiste en agrupar puestos similares cuyos ocupantes requieran más o menos de idénticos conocimientos , habilidades y actitudes , que por lo tanto puedan formar grupos comunes para efectos deseados de capacitación.

***ii).- Análisis por niveles***

Este punto consiste en formular programas por niveles de mando: programas para gerencia media , programas para jefatura, programas para supervisores, para secretarias, para analistas etc.

La estrategia para definir estos programas quizá sea más adecuado un procedimiento diferente a los talleres de trabajo.

El contenido y los alcances de la capacitación, en éste procedimiento, sera mas acorde con la idea de lo que se requiere como una cultura de la capacitación.

### ***iii).-Análisis por proyectos especiales***

Este punto también tendrá un tratamiento especial, diferente a los talleres de trabajo y responderá a necesidades específicas de formación, ya sea por implementación de un nuevo sistema , nueva tecnología , nuevos productos o nuevos servicios ó la formación de un nuevo perfil del trabajador para aumentar su productividad y calidad de trabajo .

### ***iiii).- Análisis general***

De este análisis emanan los eventos que deben dirigirse a la mayoría de los puestos de trabajo y en algunos casos a todos los trabajadores , como es el caso de los cursos de informática , como los que se dan mensualmente en la institución que se analiza, y otros más que a nuestro criterio son la evidencia de la formación de una cultura de la capacitación. En este punto se debe trabajar el inicio de la formación de aquella.

Los talleres de trabajo y las reuniones , son la técnica mas recomendable ,no obstante, sería muy provechoso para el Psicólogo o capacitador , invitar a empleados seleccionados por su prestigio, experiencia o antigüedad.

### ***3.- Fijar Objetivos***

Fijar objetivos y determinar contenidos son las dos fases siguientes de la DNC. Detectar Necesidades requiere dos o más reuniones y fijar objetivos y contenidos quizá en una o dos reuniones se logre . Fijar objetivos requiere de jerarquizarlos como sigue:

#### ***i).-Fijar objetivos del plan***

Estos se conocen como objetivos generales , los redacta el administrador general de la capacitación y se orientan a satisfacer las necesidades detectadas , en función de los objetivos generales de la empresa .

**ii).- Fijar objetivos de los programas**

Son objetivos más particulares pero su redacción está vinculada o forma parte de los proyectos generales de mejoramiento a través del entrenamiento. En la fijación de estos objetivos debe involucrarse particularmente a los gerentes de área o línea

**iii).- Fijar objetivos de los cursos**

Se redactan pensando a qué personas son dirigidos los cursos (Quién)

Con conocimiento de la profundidad del aprendizaje (Taxonomía)

Determinando el contenido (En Qué)

Esperando un resultado final (Para qué)

La determinación de estos objetivos surge de los usuarios, jefes, gerentes y del propio Psicólogo o administrador de la capacitación y el instructor será quien los pule.

**iiii).- Fijar objetivos de los temas**

Se denominan también objetivos específicos , los redacta el instructor , centrándose en el cómo y con qué se obtendrá el resultado deseado.

Se sugiere que se redacten durante los talleres o reuniones de trabajo, mediante la expresión con sus propias palabras de los participantes , acerca de ¿cual debe ser el impacto del curso en la conducta del trabajador?

**4.- Determinación de contenidos**

Se considera la última fase de la DNC, y está formada por la temática de los cursos, las horas estimadas, el número de participantes en cada curso y los instructores internos potenciales . Información que se deriva del perfil que ya se tiene de la cultura a conformar, y de los participantes a los talleres de trabajo, puesto que ellos conocen por sus distintas especialidades , la información requerida.

Esta fase requiere de lo siguiente:

***i).- Determinación por tema y por participantes***

Consiste en determinar los contenidos del curso, que requieren los trabajadores en función de su desempeño en el puesto.

La determinación de los participantes se hace durante la técnica de corrillos ,en la sesión de trabajo. Sin embargo deberá contemplarse lugares para posibles solicitantes espontáneos y dar un toque democrático al proceso de selección, para no ocasionar un efecto de rebote que pueda repercutir en el deterioro del clima laboral con la inconformidad de los trabajadores que se sientan relegados o no tomados en cuenta en este proceso.

***ii).- Determinación de tiempos e instructores***

Determinar tiempos se refiere a determinar la duración en horas que el curso requiera para cubrir satisfactoriamente el objetivo planteado.

La determinación de instructores se hará por el Psicólogo o por el administrador de la capacitación mediante la técnica de establecer un perfil del instructor y cotejar con el las características habilidades y conocimientos que posean los candidatos propuestos en los talleres de trabajo.

***III.- Manejo de Información***

Esta fase consiste en organizar y ordenar la información obtenida en el fase anterior. La DNC, que es la fuente del proceso, se realiza siguiendo el mismo proceso participativo, dando énfasis al análisis de prioridades y a la designación de funcionarios responsables de normar , supervisar y evaluar cada programa, siguiendo la estructura que a continuación se expone:

**1. Determinar prioridades**

Se podrá utilizar la técnica de corrillos ponderado de lo mas urgente a lo menos urgente relativo a la importancia de los cursos, las necesidades de las personas en el puesto y los requerimientos legales . Se consigue con los siguientes puntos:

***i).-Por temas y por personas***

Se refiere a las necesidades más urgentes a satisfacer mediante los cursos ya estructurados y por persona, es la misma dinámica pero aplicada a los trabajadores que requieren ser programados con mayor celeridad .

***ii).- Por obligación legal y por limitación de recursos***

Se refiere a los eventos de capacitación que obedecen a alguna presión de autoridades del trabajo, de las Comisiones Mixtas , Sindicato y limitación de recursos. Significa que en ocasiones no es posible iniciar por lo más importante por razones de presupuesto, entonces se inicia con cursos instrumentados con capacitadores internos.

**2. Designación de funcionarios y responsables técnicos**

Esta fase representa la oportunidad de que se integre un equipo de capacitación con gente que se ponga la camiseta, que tenga consciencia de que las prioridades tendientes a la formación de una cultura de la capacitación, respondan a las necesidades que atendidas se traduzcan en renovación y crecimiento mediante la capacitación, atendiendo un horizonte de mayor dimensión que el que da la DNC, abarca los siguientes puntos:

***i).- Responsables por programa y por cursos***

Cada programa debe de tener un responsable , que nome, supervise y evalúe su realización, así como lo mantenga actualizado a las necesidades del momento.

Los programas se descomponen en cursos o eventos , estos también deben de tener un responsable que los promueva, adecúe, supervise y evalúe su realización.

***ii).- Entrenamiento y funciones de los responsables***

Este punto se refiere a que primeramente deberán someterse a un entrenamiento los responsables, así como los integrantes de la Comisión Mixta de

Capacitación a fin de que puedan normar, vigilar, supervisar y evaluar el proceso instruccional.

Posteriormente, es necesario definir las funciones de los responsables, así como la autoridad que tendrán para vigilar, supervisar, normar y coordinar. Se recomienda que estas funciones queden plasmadas por escrito.

**3.- Cédulas de Información**

Para el manejo adecuado y concentrado de la información se recomienda hacer cédulas de información como las siguientes :

**i).- Cédula de información didáctica**

Cursos	Puesto (s)	Objetivo Específico	Contenido temático	Duración	
--------	------------	------------------------	-----------------------	----------	--

**ii).- Cédula de información estadística**

Cursos	Participantes por curso	Número de grupos	Duración por curso	Total instructor	Total horas hombre
--------	----------------------------	---------------------	-----------------------	---------------------	-----------------------

**iii).- Cédula de costos directos**

Curso	Costo actual	Por curso	Por participante	Por Instructor
-------	--------------	-----------	------------------	----------------

**iiii).- Cédula de responsables**

Cursos	Instructor	Director técnico del programa	Responsable del curso	Coordinador de capacitación
--------	------------	----------------------------------	--------------------------	--------------------------------

**4.- Cronograma**

Se trata de calendarizar las actividades de capacitación conforme a las disposiciones de espacio, para cursos, recursos didácticos, instructores, turnos de trabajo, etc, siguiendo los siguientes criterios:

***i).- Calendarización general y por áreas***

El calendario general describe globalmente todos los eventos del plan y sus fechas de realización, sirve también para dar difusión a los programas , se anexa al plan.

La calendarización por áreas, describe la programación detallada por áreas.

***ii).- Calendarización por puestos y por niveles***

Esta calendarización cubre más un requisito de forma que de fondo, no obstante es auxiliar para el responsable técnico y el coordinador de capacitación. Estos diagramas,también deben anexarse al plan de trabajo.

***IV.- Estructuración del plan***

El plan es el documento que contiene la información valiosa concentrada, enunciará los alcances y lineamientos establecidos en los talleres de trabajo, será presentado y respaldado por la Alta gerencia de capacitación, las partes de que se compone, son las tres primeras que siguen.

***1.- Introducción***

Aquí se describen los rasgos principales del plan, incluyen lo siguiente:

***i).- Presentación***

Se destaca la metodología de trabajo y la participación de todos los niveles de gerencia, en la normatividad, el análisis de necesidades , el procesamiento de la información y desiciones sobre prioridades, aquí deben hacerse los reconocimientos pertinentes a las personas que colaboraron (Gerentes, Jefes, Supervisores, etc.,).

***ii).- Fundamentación***

Esta puede ser de carácter legal basándose en el ordenamiento constitucional de la Fracción 13 del apartado- A, artículo 123 y los artículos 132 y 153-A

a la Z de la Ley Federal del Trabajo, y de los propios lineamientos de las Condiciones Generales de Trabajo.

También puede ser de carácter técnico, basándose en la detección de necesidades , con la intervención de todos los mandos y basándose en planes para la renovación y crecimiento en ciertas áreas del conocimiento que forman parte de la misión de la empresa , lo cual da origen al sistema de creencias , valores y conocimientos sobre la capacitación dentro de la organización.

***ii).- Objetivos y determinación de prioridades***

Los objetivos que se presentan , son los objetivos generales del plan, los cuales deben estar sostenidos en los resultados de la DNC y dirigidos a minimizar las necesidades y problemas detectados.

***2.- Cuerpo del informe***

Esta formado por la información más valiosa de la DNC, destacando la formación de una cultura de la capacitación, y consiste en:

***i).- Resultado de la DNC***

Lo forma el resultado final de los talleres de trabajo en los que se analizó la cédula de necesidades genéricas y por puesto tipo .

***ii).- Presupuesto***

El costo de las actividades de capacitación se presenta desglosado por partidas como sigue:

- Personal interno. Son los sueldos del personal dedicado a la administración de la función y los instructores de tiempo completo.
- Servicios externos. Engloba instructores, asesoría externa , hotelería y locales, materiales didácticos , películas , etc.
- Inversiones. Se refiere a la compra que se haga de equipo logístico como mesas, sillas , retroproyectors, rotafolios , monitores, computadoras, adaptación de aulas etc.

El material didáctico , lo forma la compra de libros, manuales, fotocopiado, carpetas, lápices, plumones, etc.

**ii).- Viáticos**

Se refieren a los gastos que se van a erogar por actividades de capacitación foráneas o fuera de la empresa , incluye transportación de instructores , del personal , gastos de alimentación y de alojamiento.

**iii).- Gastos diversos**

Contemplan los gastos de mantenimiento general, como son las hojas de rotafolio, rollos fotográficos, etc.

**3.- Formatos Oficiales y Concentrados**

Esta parte del plan es formada por los formatos que deben ser registrados ante autoridades de la Comisión Nacional Bancaria y del Trabajo y Previsión Social, así, también por gráficas y resúmenes que hacen accesible la información a simple vista. comprende:

**i).- Cuadros y gráficas**

Aquí se maneja información sintetizada, como puede ser la población considerada en el plan, cursos programados , presupuesto destinado, tiempo dedicado a la capacitación y cotejar con actividades de este tipo en otras instituciones del ramo.

**ii).- Integración y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación**

En esta parte del plan se puede incluir el reglamento de funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación, así como los formatos para su registro ante las autoridades de la Comisión Nacional Bancaria y del Trabajo y Previsión Social.

**iii).- Formatos de planes y programas**

Esta parte del plan contiene los formatos oficiales en donde se contemplan los trabajadores a capacitar y los cursos a impartir.

#### ***4.- Presentación del Plan***

Esta parte constituye una estrategia clave de la planeación del proceso administrativo de la capacitación a fin de involucrar aún más a la Alta gerencia, practicar los últimos ajustes y lograr la participación y compromiso final para desarrollar el plan, consiste en:

##### ***i).- Reunión preparatoria***

Son preparativos que tienen que ver con el cuidado y disposición de las instalaciones , el equipo logístico, las participaciones , las confirmaciones, las constancias y la coordinación del evento.

Esta reunión deberá ser preparada en forma didáctica , en la que se combine la técnica expositiva con apoyos visuales de ideas claves del plan, se deberá seguir una dinámica participativa que involucre y comprometa a los asistentes (inclusive recabar sus firmas en las cédulas de información), también se pueden recabar algunos puntos de vista útiles para aplicar los últimos ajustes al plan.

##### ***ii).- Exposición***

Es la exposición misma del plan que se hará siguiendo una guía didáctica de la sesión, utilizando la técnica expositiva-participativa, al final de la sesión se considera conveniente , entregar a cada Gerente una copia de todo el plan .

##### ***iii).- Modificaciones de última hora***

Se da durante la presentación del plan , en el momento participativo de la discusión en grupos del análisis del mismo, y surgen adiciones y/o ajustes de último momento .

##### ***iiii).- Compromiso total***

Es el último punto o sierre de la última fase , comprende la síntesis de las ideas generadas por el grupo, destacando los puntos claves del plan y el agradecimiento a todos por su participación , especialmente, a los que poniendose la camiseta tendrán alguna función futura en el proceso. Es conveniente sacar una minuta

de resultados y compromisos para enviarles copia a los involucrados , de ésta manera implementar y consolidar no solo un sistema de capacitación, sino una cultura de aquella en la Institución.

### ***Discernimiento Final acerca de la Cultura de la Capacitación***

Consideramos que la formación y desarrollo de una cultura capacitacional, esta dada no solo por la D.N.C., sino que obedece a motivos más profundos, a un proyecto de renovación y crecimiento de conocimientos en áreas sustantivas de la Institución.

Partiendo de que la cultura está formada por una serie de valores, principios, creencias y mitos que se comparten. En cierto modo todo aquello que se puede identificar como un sistema cultural de creencias y valores con los cuales un grupo social , organizacional determinado sustenta su capacidad de enfrentamiento a problemáticas y necesidades surgidas tanto del interior como del exterior del mismo grupo.

Por lo tanto , consideramos que la cultura de la capacitación descansa en programas que giran alrededor de dos ejes. Uno que contiene los cursos producto de la D.N.C., y el otro en el que se contemplan los cursos que su existencia obedece a razones mas profundas que la D.N.C., sino a proyectos o concepciones creativas del desarrollo del recurso humano , a la misión y panorámica exterior de la organización, que traducida en un programa de capacitación da origen a cursos que no solamente atienden a áreas sustantivas de la misma, sino que sirven para la modernización de conocimientos y para el desarrollo profesional y personal.

Con base en los pasos y el método expuestos en este capítulo , a continuación se esquematiza mediante un cuadro el plan de capacitación que proponemos para la banca de desarrollo , a fin de crear una cultura de la capacitación que se traduzca en productividad y calidad en el trabajo.. Factores claves en la competitividad actual.

**PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL**

**OBJETIVO GENERAL**

Consolidar una cultura de la capacitación ofreciendo a los trabajadores un plan de formación en el campo de los conocimientos específicos para el cumplimiento de la misión Institucional. En el área de las habilidades y destrezas y en la esfera de las actitudes a fin de mejorar la productividad y calidad del trabajo.

**AREA COGNOSCITIVA**

CURSOS INHERENTES A LA FUNCION SUSTANTIVA	ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD	INFORMATICA	FINANZAS	IDIOMAS
CURSOS TORALES CAPACITAR PARA CUMPLIR CON LA MISION DE LA INSTITUCION	1.-PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD 2.- CONTABILIDAD BANCARIA 3.- AUDITORIA 4.- TEMAS DE ECONOMIA 5.- ELEMENTOS DE ADMINISTRACION 6.- ADMINISTRACION FINANCIERA 7.- ADMINISTRACION DE PERSONAL	1.-CULTURA INFORMATICA 2.- MS DOS 3.- STORYBOARD PLUS 4.-DEMAS PAQUETES QUE FORMEN EL CUADRO BASICO DE USO INSTITUCIONAL	1.- INTRODUCCION A LAS FINANZAS 2.-FINANZAS BANCARIAS 3.- PLANEACION FINANCIERA 4.- FINANZAS INTERNACIONALES 5.-INGENIERIA FINANCIERA	1.-EL MAS UTILIZADO EN LOS NEGOCIOS DE LA INSTITUCION

AREA DE LAS HABILIDADES	AREA DE LAS ACTITUDES
HABILIDADES ESPECIFICAS	CRECIMIENTO PERSONAL
1.-IDENTIFICACION Y RESOLUCION DE PROBLEMAS	1.-PLAN DE VIDA Y CARRERA
2.- DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	2.- AUTOESTIMA
3.- CALIDAD DEL TRABAJO Y DE LOS SERVICIOS	3.-ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO PERSONAL
4.- PRODUCTIVIDAD	4.-CREATIVIDAD
5.- INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	5.- TECNICAS DE COMUNICACION EFICAZ

#### ***Principios del Aprendizaje***

Este análisis lo dejamos para esta última parte de este trabajo debido a que ya esquematizadas la serie de acciones de capacitación, se puede ver claramente que las teorías del aprendizaje , desempeñan un papel importante en la acción de capacitar, por lo que para lograr calidad en esta función debe tenérseles presentes considerando el principio de que la capacitación es un proceso psicológico en el cual intervienen múltiples factores ; no obstante es un proceso personal, en la medida que nadie puede aprender por otro.

Por último para la predicción y evaluación del resultado de la capacitación se propone al Psicólogo o al profesional de la capacitación encargado de l proceso, adaptar a su esfera circunstancial la ecuación del modelo de Kurt Lewin , representada por  $C=F(P.M)$  Donde C equivale al comportamiento que resulta de la interacción de la persona P, con su medio ambiente M. De lo que se puede deducir . si introducimos cursos en el medio ambiente de una persona, podemos planear los cambios esperados y hasta medirlos .

**BESUMEN**

En este capítulo partimos de los antecedentes y enfoques que deben ponderarse previamente a la aplicación del método para elaborar los programas que forman el plan de capacitación que es nuestro objetivo proponer.

Tenemos que es importante, como actividad previa, valorar los antecedentes de capacitación en la Institución, la madurez actual del sistema, el nivel tecnológico de la organización, la importancia que se da a la capacitación y la salud financiera de ésta, entre otros factores.

Posteriormente se podrán establecer un anteproyecto que comprenda ideas, valores, leyes, costumbres acerca de la capacitación en la Institución. Por una parte apuntando lo que ya existe y por la otra planeando lo que se desea.

Cabe destacar la importancia que tiene la formación y desarrollo de una cultura de la capacitación en la organización, mediante el involucramiento de toda la población laboral, particularmente contando con el apoyo de la Dirección General y la Alta gerencia. Para lo cual tiene un rol clave la funcionalidad de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, ya que en su carácter de bipartita, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y de representantes de la Institución, podrá ser el órgano que armonice los intereses de la empresa y del trabajador en materia de capacitación.

Igualmente se destaca la importancia de las teorías motivacionales, aplicables previamente al proceso y durante todo el proceso de capacitación. Así como las teorías del aprendizaje que se aplican durante las sesiones de instrucción y la teoría de campo de Lewin que proponemos adecuarla a fin de utilizarla para predecir y evaluar los resultados de la capacitación.

Por último, el esquema tomado de Roberto Pinto Villatoro, denominado "Método capinte para elaborar un plan de capacitación" es la parte más laboriosa de este capítulo puesto que en la adecuación de aquel se da convergencia a los

**planteamientos formulados en los capítulos anteriores de este trabajo, para aterrizar en la formulación del plan de capacitación que es nuestro objetivo proponer.**

## **CONCLUSIONES**

En un mundo en constante movimiento en el que lo único permanente es el cambio, la capacitación ha abandonado su antigua conceptualización que en innumerables organizaciones la relegaba a un plano de gasto innecesario.

En la Institución que nos sirve como modelo para este estudio, es evidente que el rol que la capacitación desempeña, es el de un factor clave para afrontar los retos que conlleva la penetración hacia nuevos mercados internacionales, así como el asesoramiento y formación de miembros de la comunidad exportadora .

En estos momentos en que el mundo esta siendo dividido en bloques económicos y que nuestro país tiene ante si ser protagonista de un Tratado de Libre Comercio, la capacitación representa no solo una actividad obligatoria de acuerdo a lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos , en el artículo 123, apartado A Fracción XIII y XXXI y la Ley Federal del Trabajo, principalmente en el artículo 153-A a la Z. Estas disposiciones, representan una alternativa quizá la más valiosa para elevar la productividad y la calidad del trabajo y de los servicios , condición imperante para la sobrevivencia de toda organización en un entorno cada vez más competitivo.

Por lo tanto se considera que la tarea del Psicólogo o capacitador, que trabaje en esta área, es desarrollar la creatividad suficiente a fin de armonizar los intereses de la organización con el interés colectivo y personal de su recurso humano, en ésta materia.

Siguiendo el orden de ideas, tenemos que una fuente de invaluable riqueza , esta representada por algunas teorías de la Psicología Social, las cuales dotan al Psicólogo de los elementos mas adecuados para focalizar a la capacitación en su dimensión exacta, la dimensión humana. Así tenemos que la motivación es elemento determinante para convencer e involucrar en el proceso a la Dirección General, a la Alta gerencia y a la mayor parte de la plantilla de personal..

Las teorías del aprendizaje , también representan una herramienta invaluable en las acciones de la instrucción, puesto que del conocimiento de aquellas se podrán extraer técnicas que aumenten la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje .

Parte Toral del objetivo de este trabajo, es el sustentar la importancia que tiene la formación de una cultura de la capacitación para lograr los niveles de competitividad que en el futuro cercano significara la diferencia entre el éxito o el fracaso en innumerables actividades.

La célula que dio forma a este estudio, fue la idea de la propuesta de un plan de capacitación que se fundamentara en perspectivas psicológicas , administrativas , filosóficas y legales , además de que se ha tratado de dotarlo de una dimensión integral, a fin de que obedezca a la Detección de Necesidades de Capacitación, tarea que le da sentido al proceso de capacitación. Pero también obedece a un proyecto de renovación y crecimiento organizacional y personal que va más aya de la DNC.

Creemos importante mencionar que una de las limitaciones de este trabajo consiste en la falta de cotejamiento estadístico con otros grupos Institucionales pertenecientes al mismo ramo, solo nos limitamos a hacer una valoración deductiva producto de entrevistas con algunas personas pertenecientes a las otras Instituciones.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) **ANDA, Gutiérrez Cuauhtemoc. La Nueva Banca Mexicana, Ed.. Offset Universal, México 1992, 336, pp.**
- 2) **BROWN, J.A.C. La Psicología Social en la Industria, Trad. Alfonso Corona Rentería, Fondo de Cultura Económico, México 1982, 401, pp.**
- 3) **BURACK, H. Elmer y Robert Smith D. Biblioteca de administración y relaciones humanas, Trad. Alberto Garcia Mendoza, CECSA, México 1979, 433, pp.**
- 4) **COFER, C.N y M.H. Appley. Psicología de la motivación, Trad. Federico Patán López, Ed. Trillas , México, 1982, 907, pp.**
- 5) **CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Trad. Maria Isabel Fittipaldi de Ruiz, Ed. Mc Graw-Hill , México 1988, 578, pp.**
- 6) **HILGARD, Ernest R. y Gordon H. Bower. Teorías del aprendizaje, Trad. Francisco Gozález Aramburu, Sylvia Sánchez y Edgard Galindo, Ed. Trillas, México 1983, 718, pp.**
- 7) **KATZ, Daniel y Robert L. Kahn. Psicología Social de las Organizaciones, Trad. Federico Patán Ed. Trillas , 2a. Edición, México 1989, 543, pp.**
- 8) **LEE, Garcia Ana Leticia. La capacitación desde la perspectiva teórico legal y práctica psicológica , Tesis UNAM. México 1987, 320, pp.**
- 9) **PINTO, Villatoro Roberto. Proceso de capacitación, Ed. Diana, México 1990, 192, pp.**
- 10) **SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. Lev Federal del Trabajo, 6a. Edición, México 1984, 658, pp.**
- 11) **SMITH, Barry J. y Brian L. Delahaye. ELABC de la capacitación práctica, Trad. How to be an affective trainer Ed. Mc Graw-Hill, México 1990, 437, pp.**

**FORMATOS DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA PARA DAR  
DE ALTA LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION DE  
LAS INSTITUCIONES BANCARIAS DEL PAIS**

**ANEXO # 1**

**Director Ejecutivo de Operación**

**Director de Sistemas**

**Exámen de sistemas**

Es objeto del presente, hacer de su conocimiento que, por instrucciones de nuestro Director General, se hace de caracter obligatorio la aplicación de un exámen de aspectos microcomputacionales a todo el personal de la Institución, desde niveles Gerenciales hacia abajo, incluyendo secretarias y auxiliares de trámite.

Por tal motivo, al presente se le está anexando un ejemplar de dicho exámen, a fin de que en su Dirección sea reproducido de acuerdo al número de personas que la integran, comprendidas dentro de esos niveles.

En el caso específico de la Dirección que usted tiene a su cargo, la fecha de aplicación del exámen, se estableció para el próximo día 28 del presente mes de enero, de las 10:00 a las 12:00 hrs., para lo cual se presentará con usted el Ing. Enrique Oropesa Talavera, quien le asesorará en la aplicación del mismo.

Para cualquier aclaración que surja, le ruego se ponga en contacto con el Lic. Eduardo Becerril M., al teléfono 227-92-84.

Agradeciendo de antemano la atención que se sirva dar al presente, me despido, no sin antes enviarle un cordial saludo.

Atentamente

EBM/



DIRECCION DE SISTEMAS

EVALUACION DE CONOCIMIENTOS MICROCOMPUTACIONALES

NOMBRE \_\_\_\_\_

CLAVE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

## **1 INTRODUCCION.**

**El presente cuestionario tiene la finalidad de recabar información, acerca del nivel de conocimientos microinformáticos que existen en la institución, y poder establecer mecanismos que coadyuven a incrementar las habilidades en los usuarios de este tipo de recursos, explotando así la máxima capacidad y bondades que hoy en día ofrecen los avances tecnológicos en esta materia.**

**0: CAPITULO UNO (CONOCIMIENTOS GENERALES).**

**Para las preguntas siguientes marque con una cruz lo que considere correcto.**

**G1: HOY EN DIA LAS MICROCOMPUTADORAS SE CLASIFICAN EN:**

a) Macrocomputadoras    b) XT, AT, MCA

c) Sistemas Personales    d) Mainframes

**G2: CUANDO SE DICE QUE UNA MICRO ES 80386,80286,68040, SE HACE REFERENCIA A SU:**

a) Monitor    b) Teclado    c) Disco duro

d) Unidad l3gica    e) Procesador    f) Mouse

**G3: A LA MEMORIA ROM SE LE CONOCE POR SER DE:**

a) Escritura y Lectura    b) S3lo escritura

c) Corto plazo    d) S3lo lectura

e) Largo plazo    f) Ninguna

**G4: SI SE SUSPENDE LA ENERGIA ELECTRICA LA INFORMACION CON QUE ESTABA TRABAJANDO SE BORRA DE LA MEMORIA:**

a) Disco duro    b) Floppy

c) ROM    d) RAM

**G5: QUE ENTIENDE POR RESOLUCION DE UN MONITOR:**

- a) Grado de brillantez      b) Nitidez
  
- c) El número de puntos con que se presenta  
la información en el monitor, definida por  
píxeles.

**G6: PARA QUE UNA MICROCOMPUTADORA PUEDA DESARROLLAR SUS FUNCIONES, UNA VEZ ENCENDIDA SE REQUIERE QUE ESTE CARGADO EL:**

- a) Lotus      b) Word      c) dBase
  
- d) Story Board    e) Ms-Dos    f) Windows

**G7: QUE FUNCION PRINCIPAL TIENEN LAS HOJAS DE CALCULO:**

- a) Procesador de textos      b) Dibujar
  
- c) Proyectar y calcular  
datos numéricos      d) Simular juegos

**G8: QUE ENTIENDE POR UNA APLICACION DE SOFTWARE:**

- a) Suministro de energía eléctrica para la micro
  
- b) Salvar los datos en un diskette

c) Conjunto de instrucciones codificadas en un lenguaje de programación, para funciones específicas.

d) Producto comercial conocido como paquetería que se usa como herramienta en las micros para que el usuario desarrolle sus aplicaciones.

**G9: DE LOS SIGUIENTES, CUALES SON HOJAS DE CALCULO:**

a) dBase    b) Excel    c) Word    d) Windows

e) Symphony    f) Quattro    g) Lotus    h) Ms-Dos

i) Otra \_\_\_\_\_

**G10: CUANDO USA UN PROCESADOR DE TEXTOS Y QUIERE IMPRIMIR SUDOCUMENTO NECESITA:**

a) Salirse de la micro

b) Salvar la información en diskette

c) Invocar al Ms-Dos

d) Invocar al paquete y checar que la impresora esté configurada

e) No hacer nada

**G11: QUE ENTIENDE POR RESPALDO DE INFORMACION:**

- a) Tener dos micros para guardar datos y procesos
- b) Contar con supresor de pico
- c) Tener los documentos fuente listos por si se va la luz, volverlos a capturar
- d) Organizar la información en diskettes y establecer una política de que cada 20 minutos se corra el comando save.

**G12: QUE VALOR LE DA AL MANEJO DE LA INFORMACION, A TRAVES DE LA MICROCOMPUTACION, PARA SUS FUNCIONES Y AMBIENTE DE NEGOCIOS.**

**G13: COMO SE ESTRUCTURA LA INFORMACION EN EL DISCO:**

- a) En paquetes                      b) En hardware
- c) Directorios y archivos        d) En datos y programas

**G14: DE LOS SIGUIENTES, QUE COMANDOS DEBEMOS DE EJECUTAR CON CUIDADO:**

- a) Cls    b) Copy    c) Format    d) Del
- e) Ver    f) Type    g) Erase    h) Dir

## **CAPITULO DOS (SISTEMA OPERATIVO)**

**Las siguientes preguntas son de tipo abierto por lo que se solicita explicación sin restricción alguna. Use hojas blancas y enumere su respuesta de acuerdo al número de pregunta.**

## SISTEMA OPERATIVO

**SO1: QUE TIPOS DE COMANDOS MANEJA EL MS-DOS.**

**SO2: QUE FUNCION TIENEN LOS ARCHIVOS .BAT. EJEMPLIFIQUE.**

**SO3: CUANTOS CARACTERES COMPONEN EL NOMBRE, Y LA EXTENSION DE UN ARCHIVO.**

**SO4: QUE DIFERENCIA EXISTE EN LAS SIGUIENTES EXPRESIONES Y CUANDO SE USAN:**

**DISKCOPY A: B:**

**COPY A:.\* B:.\***

**SO5: QUE OCASIONA QUE APAREZCA EL MENSAJE:**

**"BAD COMMAND OR FILE NAME".**

**SO6: EXPLIQUE QUE FUNCIONES REALIZAN LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES:**

**A) COPY A:PACMAN.EXE B:PACO.EXE**

**B) COPY A:GAS.BAT B:**

- C) COPY CON PARK.PAT
- D) COPY A:\*.BAS C:
- E) COPY C:SER.B9S B:
- F) FORMAT A:
- G) FORMAT A:/V/S
- H) FORMAT A:/N:9/N:18
- I) REN LIBRO.DOC DOCU.DOC
- J) CHKDSK
- K) TYPE C:\WORD\OFICINA\ENERO.DOC
- L) DIR /W
- M) DEL A:\CASA\\*.\*
- N) C:\JUEGOS\CHESS.EXE
- O) CLS

P) VOL

Q) LABEL

**SO7: QUE CONDICIONES O REQUISITOS SE DEBEN CUMPLIR PARA BORRAR UN DIRECTORIO.**

**SO8: COMO SE CAMBIA DE DIRECTORIO.**

**SO9: COMO SABER EN QUE DIRECTORIO ESTAMOS.**

**SO10: PARA QUE SIRVE EL COMANDO PATH.**

**SO11: QUE SON LOS PERIFERICOS. DE DOS EJEMPLOS DE PERIFERICOS DE ENTRADA Y DOS DE SALIDA.**

**4: CAPITULO TRES (CONOCIMIENTOS DEL GRADO DE SATISFACCION EN EL USO  
DE LOS EQUIPOS)**

**Para las siguientes preguntas marque con una cruz lo que  
considere correcto**

**4: CAPITULO TRES (CONOCIMIENTOS DEL GRADO DE SATISFACCION EN EL USO  
DE LOS EQUIPOS)**

**Para las siguientes preguntas marque con una cruz lo que  
considere correcto**

**SU1: LA PC QUE UTILIZA ESTA CONECTADA A LA RED:**

- a) Sí                      b) No

**SU2: CUANTO TIEMPO, EN HORAS PROMEDIO, UTILIZA EL EQUIPO DIARIAMENTE:**

- a) 1-2 horas              b) 2-4 horas  
c) 5 o más                c) No lo utiliza

**SU3: EN QUE HORARIO UTILIZA MAS EL EQUIPO:**

- a) 8:30 - 15:30            b) 16:30 en adelante

**SU4: ESTA DISPONIBLE EL EQUIPO AL MOMENTO DE NECESITARLO:**

- a) Sí                        b) No

**SU5: EXISTE EN SU AREA UN HORARIO ESCALONADO PARA USO Y COMPARTICION DEL EQUIPO:**

- a) Sí                        b) No

**CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
PARA LA FORMACION DE UNA CULTURA INFORMATICA**

**ANEXO # 2**

**COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS**

**DEPARTAMENTO DE ASUNTOS LABORALES**

Formulario No. 01

Edición D.F. C.F. 66000

Formulario PARA LA PRESENTACION DEL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

**DATOS GENERALES**

(no se llena)  
FECHA DE ENTREGA,  
  
FIRMAR

N.º Cont. de la Institución

Registro del IMSS

Nombre de la Institución

No. del Est. No. del Establecimiento Calle y No. de la Calle

Ciudad y Estado

Nombre	No. de línea	Entidad Federativa	No. de línea
Nombre de la Institución y Organización			
Calle de la Institución			

MENTIONE EL NOMBRE DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCION

No. de sucursales

**ESTE PLAN DE CAPACITACION SERA PARA TODOS LOS ESTABLECIMIENTOS**

Si los programas de este Plan rigen para todos los establecimientos, presentar en las formas CHSS-01 y CHSS-02 los datos generales de cada uno de ellos, si no rigen para todos formular para cada uno de ellos el Plan y los Programas en las formas correspondientes.

**II. CARACTERISTICAS DEL PLAN**

Si el Plan modifica uno anterior, indicar el número del que modifica \_\_\_\_\_

**PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN**

NO SE LLENA

FECHA DE REG. de de reg

de mes año

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-01

I. - DATOS GENERALES:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA INSTITUCION U ORGANIZACION.- Con respecto al número de registro federal de contribuyentes se deberá anotar el número que les haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

REGISTRO DEL IMSS.- Se anotará el número de registro que el Instituto Mexicano del Seguro Social haya asignado.

NOMBRE DE LA INSTITUCION.- Se deberá anotar el nombre completo de la institución.

DOMICILIO.- Deberá anotarse el de la oficina matriz/principal de la institución y anexar una forma CNBS-01 por cada establecimiento o sucursal, en caso de que este plan rija para todos los establecimientos.

TIPO DE INSTITUCION U ORGANIZACION. - Anotar si se trata de una Institución de Crédito, Organización auxiliar, Institución de Seguros u otro tipo.

TIPO DE LA INSTITUCION. Anotar si se trata de Banca Múltiple, depósito, ahorro, fiduciaria, hipotecaria, financiera, capitalización; aseguradora, Unión de Crédito, afianzadora, seguros de vida, daños.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS. - Anotar el número de establecimientos o sucursales que integran la institución y organización.

MODIFICACIONES. - Si por alguna causa el plan es modificado anótese el número de registro que para tal efecto le fue asignado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

PERIODO. - Los planes podrán registrarse por uno, dos, tres o cuatro años.

NOTA. - Cualquier modificación respecto a los datos registrados, deberán hacerlo del conocimiento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a través del propio formato con las reformas del caso.

PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA INSTITUCION O ESTABLECIMIENTO POR GRUPOS OCUPACIONALES

PERSONAL OCUPADO GRUPO OCUPACIONAL DE	A POR TIEMPO INDETERMINADO	B No. DE PERSONAS A CAPACITAR	REPRESENTACION POR CENTUAL B/A x 100	C POR TIEMPO U OBRA DETERMINADA	D No. DE PERSONAS A CAPACITAR	REPRESENTACION POR CENTUAL D/C x 100
ALTA DIRECCION						
GERENCIA MEDIA						
OFICINA Y/O ADMINISTRATIVO						
SERVICIO						
OTRO NO ESPECIFICADO EN LOS GRUPOS ANTERIORES						
TOTAL						

**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-02**

**INDICAR EL PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA EMPRESA POR GRUPO OCUPACIONAL**

Se entiende por personal total ocupado, al conjunto formado por todos los empleados que laboren en la empresa por tiempo indeterminado y por tiempo u obra determinada.

La clasificación de los grupos ocupacionales es:

**ALTA DIRECCION.**- Son aquellos ejecutivos encargados de la planeación estratégica de la empresa que dictan políticas y objetivos generales de la misma (ejem. director general, directores y subdirectores).

**GERENCIA MEDIA.**- Son aquellos funcionarios que planean, organizan, dirigen y coordinan las actividades funcionales de la empresa, tratando de que se sigan las normas establecidas y que se cumplan los objetivos señalados (ejem. gerentes de sucursales, gerentes regionales, jefes de departamento, supervisores, etc.).

**OFICINA Y/O ADMINISTRATIVO.**- Son aquellos empleados cuya actividad conste principalmente en el establecimiento y teneduría de toda clase de registro y libros relativos a transacciones financieras y asuntos de personal. En esta clasificación se incluye además a quienes manejan correspondencia, realizan tareas administrativas corrientes, organizan y transmiten mensajes, manejan fondos, reproducen taquígrafías, mecanografía y operan máquinas de oficina (ejem. cajeros, calculistas, secretarías, mecanógrafas, oficinistas en general, etc.).

**SERVICIO.**- Es el empleado que realiza actividades de limpieza, mensajería y otras similares: - (ejem. mozos, mensajeros, etc.).

**OTRO NO ESPECIFICADO EN LOS GRUPOS ANTERIORES.**- En este renglón se anotarán todos aquellos empleados que no han sido considerados anteriormente especificando los puestos que ocupan.

**POR TIEMPO INDETERMINADO.**- En esta columna se anotará todo aquel empleado que esté contratado bajo estas bases.

**POR TIEMPO Y OBRA DETERMINADO.**- En esta columna se anotará todo aquel empleado que por excepción se hubiese contratado bajo estas bases.

**NUMERO DE PERSONAS A CAPACITAR.**- Determinar el número de personas o grupos ocupacional que van a ser capacitadas, considerando el período que abarca el plan de capacitación.

**REPRESENTACION PORCENTUAL.**- Se obtendrá por grupo ocupacional de la siguiente manera: dividiendo el número de personas a capacitar entre el conjunto de empleados que conforme el nivel ocupacional.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIRECCIÓN DE ASUNTOS LABORALES

CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN

GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN PARA GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRE DE LOS CURSOS CONFORMATIVOS DE CADA PROGRAMA POR PUESTO	OBJETIVOS DE LOS CURSOS	HORAS ESTIMADAS DE DURACION

CNBS-03

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNES-03

DE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN; INDICAR:

GRUPO OCUPACIONAL. - Especificar de acuerdo a la clasificación detallada en el formato CNBS-02.

NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN CADA GRUPO OCUPACIONAL. - En esta columna se anotaran las denominaciones de los puestos que integran cada grupo ocupacional.

NOMBRE DE LOS CURSOS CONFORMATIVOS DE CADA PROGRAMA POR PUESTO. - Se anotarán los títulos de los cursos que se impartirán para cada uno de los puestos.

OBJETIVOS DE LOS CURSOS. - En esta columna se anotará el fin que persiga cada curso.

HORAS ESTIMADAS DE DURACION. - Anotar el tiempo en horas en el que se pretende impartir cada uno de los cursos.



