

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

No 93



LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES EN  
LAS INSTITUCIONES DE CREDITO

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

LORENZO FLORES FARIAS

DIRECTORA: L. A. MARIA DEL CARMEN ALCARAZ LOZANO

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Protocolo:

Uno de los motivos que me llevaron a la elaboración de la siguiente tesis se debe a mi afán de conocer como se lleva a cabo la capacitación en las Instituciones de Crédito.

A medida que las empresas crecen y se desarrollan, tienen la necesidad de contar con un personal mejor preparado para el desempeño de sus actividades, el camino para lograrlo es a través del cumplimiento de las disposiciones legales referentes a capacitación.

Además, durante el transcurso de mi formación académica y en el tiempo que llevo trabajando he observado que no se le ha dado la debida importancia a la capacitación. Esta tesis quiero que sirva de reflexión a las personas - que desempeñan las actividades como jefe de personal y que observen los beneficios que proporcionan la capacitación.

Quiero agradecer a los empleados y funcionarios bancarios que contribuyeron en la elaboración de la siguiente tesis, en especial a la Licenciada en Administración, María del Carmen Alcaraz, asesora de esta tesis, quién me ayudó a la terminación de la misma.

## I n d i c e

Capítulo		Página
	Introducción .....	1
	Diseño de la Investigación .....	5
I	Antecedentes históricos de la Capacitación ...	8
1.1	Antecedentes de la Banca en México.....	8
1.2	Antecedentes de la Capacitación en las Institu- ciones de Crédito .....	16
II	Adiestramiento .....	21
2.1.	Conceptos .....	21
2.1.1	Educación .....	21
2.1.2	Entrenamiento .....	22
2.1.3	Adiestramiento .....	22
2.1.4	Capacitación .....	23
2.1.5	Desarrollo .....	23
2.1.6	Cultura .....	23
2.2	Proceso de Aprendizaje .....	23
2.2.1	Naturaleza de Proceso de Aprendizaje .....	23
2.2.2	Formas de Aprendizaje .....	25
2.2.3	Etapas de Aprendizaje .....	28
III	Diferentes formas de Capacitación y Desarrollo	32
3.1	Departamento de Recursos Humanos .....	33
3.2	Determinación de las necesidades de Entrena- miento .....	37
3.3	Objetivos que se persiguen a través de la Capa- citación .....	40
3.4	Programas de Capacitación .....	43
3.5	Contenido Educativo .....	56
3.6	Métodos de Instrucción .....	61
3.7	Medios auxiliares de Capacitación .....	66
3.8	Organizaciones físicas de las aulas .....	70
3.9	Evaluación .....	70
3.10	Instrucción .....	74
IV	La Ley Federal del Trabajo referente a Capaci- tación. Su observancia .....	79
4.1	Comentarios al Artículo 123 Apartado A, Frac- ción XIII .....	79

4.2	Comentario sobre la Ley Federal del Trabajo referente a la Capacitación y Adiestramiento...	80
4.3	Comentarios al reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares .....	89
V	Investigación de campo para la comprobación Capacitación en las Instituciones de Crédito...	98
5.1	Objetivo de la Investigación .....	98
5.2	Determinación de la muestra .....	98
5.3	Questionario .....	102
5.4	Metodología .....	104
5.5	Recopilación y Tabulación de Datos .....	106
VI	Bibliografía .....	122

## INTRODUCCION

El elemento más valioso en una empresa es el humano. Somos los seres humanos los que hacemos el milagro del progreso. Nuestro trabajo físico-mental transforma continuamente el medio en que nos desenvolvemos haciéndolo mejor o peor, de acuerdo con la motivación que nos mueve a la acción.

Somos nosotros los que podemos hacer que una empresa continúe su crecimiento o al contrario llevarla a la ruina por medio de acciones destructivas, - en realidad la dimensión de una empresa se mide por el elemento humano que lo integra: tendrá la estatura de los hombres que lo dirigen y de los que - ejecutan diferentes funciones a través de las cuales alcanzan sus objetivos.

Por tal motivo es necesario crear condiciones que permitan el desarrollo del personal con potencial para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

El desarrollo del individuo es un proceso y no un programa, ya que un programa consiste en una serie de actividades formales que se imponen al individuo desde afuera, y estamos convencidos de que el desarrollo del personal es un proceso evolutivo que nace dentro del individuo y se inicia desde su concepción para terminar con la muerte.

En este proceso la banca mexicana ayuda a su personal creando circunstancias ambientales de trabajo que propicien el desarrollo integral del individuo. Por tal motivo se tiene estructuradas e integradas una serie de actividades que contribuyen a esos fines: programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo a todos los niveles.

Ya que el factor más importante en el desarrollo integral de las personas es la experiencia vivencial que adquieran en el desempeño de su trabajo diario. Los seres humanos aprendemos la mejor forma de actuar actuando, por - que esto permite analizar las fallas para superarlas, bien sea, con mejor - preparación o entregándose más generosamente al trabajo.

El interés que tuve en tratar este tema ( La Capacitación y Desarrollo de -

los trabajadores de Crédito), se debe a la importancia que tiene en el desarrollo personal, la capacitación, así como incrementar la producción y permitir un crecimiento mayor a las instituciones.

En la administración de recursos humanos, además de atraer el tipo adecuado de personas, mantener su lealtad y su interés deberá prepararlas - (capacitarlas), para realizar una labor óptima en el puesto que ocupa para ascender cuando se presenta la oportunidad.

El administrador inexperto no tardará en percatarse de que el entrenamiento y la preparación de los subordinados es la parte más importante del trabajo administrativo (trabajar a través de personas) es realmente algo tan distinto a hacer uno mismo el trabajo que se requiere un conjunto totalmente diferente de habilidades.

Uno de los motivos principales que me llevaron a elaborar la presente tesis se debe a las amargas experiencias propias y ajenas que le permiten a uno comprender la necesidad de superación del hombre y la responsabilidad que tiene el licenciado en Administración de brindar los medios necesarios para lograrlo.

La capacitación la considero como un medio que permite el desarrollo integral del individuo, permitiéndole ocupar un mejor puesto dentro de la organización, así como una remuneración adecuada que le permita a él y a su familia un mejor tren de vida.

En las instituciones de crédito existe la intervención creativa del individuo lo cual permite su crecimiento.

Los temas tratados en ésta tesis son las siguientes:

En el primer capítulo se mencionan los antecedentes históricos de la banca en México, desde el establecimiento del primer banco en el país como la evolución que tuvieron, así como el establecimiento de las primeras leyes bancarias hasta la época actual.

Además se mencionan en este capítulo como se llevaron a cabo los primeros cursos de capacitación así como las disposiciones legales en materia de capacitación y el apoyo brindado por las instituciones de crédito para su cumplimiento.

Esto nos permite contemplar la importancia que anteriormente se le había dado a la capacitación.

En el capítulo dos se menciona los conceptos de educación, entrenamiento, adiestramiento, capacitación, desarrollo y cultura. La relación que existe entre ellos así como la diferencia que existe en el significado de estos conceptos, se define el proceso de aprendizaje, y sus etapas ya que tiene mucha importancia en los programas de entrenamiento de los empleados bancarios ya que el aprendizaje es un medio en el cual el empleado demuestra los conocimientos obtenidos en estos cursos.

En el capítulo Tres se mencionan los objetivos del departamento de recursos humanos, las funciones que desempeña éste departamento, se establece la determinación de necesidades de capacitación, la cual debe ser una investigación profunda para definir los programas adecuados que deben darse a los trabajadores, como se establece los objetivos que persigue la capacitación, así como los beneficios que proporcionan estos cursos.

Se establecen los programas de capacitación y su contenido educacional que se cursan en las instituciones de crédito, así como los métodos de instrucción y medios auxiliares, que contribuyen al aprendizaje.

En este capítulo se menciona también la organización y ubicación óptima para el aprendizaje de dicho curso, posteriormente se realizará una evaluación para comprobar su aprendizaje.

Otro punto de suma importancia es que el instructor sepa motivar a los alumnos, ya que de éste dependerá el éxito que el alumno adquiera en su educación.



En el capítulo Cuatro se hace un comentario en el artículo 123 apartado B fracción XIII de la Constitución Política Mexicana, el cual se base para las disposiciones legales en la Ley Federal del Trabajo que posteriormente se comentan, así como un comentario de la Ley Bancaria.

En el capítulo Cinco se realizará la comprobación e investigación del curso de capacitación, así como la opinión y beneficios que obtienen los empleados, la ubicación propicia y el aprovechamiento que obtuvieron del instructor. Esta información se obtendrá a través de la implantación de un cuestionario, el cual posteriormente nos servirá para recopilar los datos y obtener la conclusión de ésta tesis.

Espero que la presente tesis sea una ayuda a la reflexión y aporte algunas ideas al mejoramiento del desarrollo integral del individuo.

DISEÑO DE INVESTIGACION

TOPICO

La capacitación de los trabajadores en las instituciones de crédito.

OBJETIVO:

La finalidad perseguida por la capacitación es que satisfaga las deficiencias o que complemente las inquietudes del personal.

La capacitación debe plantearse en dos formas:

- 1) A corto plazo, donde se observan las deficiencias - que existen y se desarrollen programas acordes a las necesidades de capacitación.
- 2) A largo plazo, en donde se plantean las necesidades futuras de acuerdo a los programas de desarrollo de la empresa.

### HIPOTESIS

En la hipótesis se nos plantea una serie de suposiciones para comprobar el cumplimiento de los programas de capacitación dados a los empleados de las Instituciones Bancarias.

¿ A qué niveles de la organización se lleva a cabo la capacitación ?

¿ Con qué frecuencia es llevada a cabo estos programas ?

¿ Qué oportunidades tienen estos empleados después de recibir estos cursos para el ascenso ?

### VARIABLE DEPENDIENTE

La capacitación por sí sólo no es la llave para la solución de las deficiencias de la empresa.

La empresa debe de hacer una revisión exhaustiva para determinar las necesidades de capacitación.

También debe de seleccionar los mejores instructores porque de ellos dependerá la enseñanza de estos cursos.

El elemento más importante y el que debe de estar conciente de lo que es la capacitación y los beneficios que obtendrá de ella, es el empleado, el es el centro y de él dependerá si aprende o no estos cursos de capacitación.

### VARIABLES INDEPENDIENTES

Dentro de estas variables, podemos considerar la Comisión Nacional Bancaria, la cual establece una serie de normas y disposiciones para el cumpli

miento de estos cursos de capacitación a los empleados bancarios.

#### METODO

Para esta investigación, es necesario realizar una serie de entrevistas y de cuestionarios, para la obtención de esta información y así podemos tener una serie de conclusiones respecto a éste tema.

#### INSTRUMENTOS

Para la obtención de ésta información es necesario realizar entrevistas, cuestionarios e investigar directamente en publicación que produce las - instituciones bancarias referente a éste tema.

#### FUENTES

Todas las relacionadas a información que se refiera a la capacitación que es dada en las Instituciones Bancarias.

#### LIMITES Y ADVERTENCIAS

Esta investigación trata de obtener una conclusión referente a la capacitación que es dada en las instituciones bancarias. Las limitaciones que podemos encontrar, es que no se traten algunos temas a fondo.

CAPITULO I

## I ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CAPACITACION:

## I.I.- Antecedentes de la Banca en México:

## Epoca Colonial (Banco de Avíos de Minas)

En la Nueva España se carecía y prevalecía cierto aislamiento de las zonas productoras; el bandolerismo existente las convertía en zonas de autoconsumo a pesar de que se esperaba que entre España y sus colonias se contara con toda clase de intercambios, no había sino una raquílica actividad bancaria.

No es hasta el siglo XVIII cuando se establece el banco de Avío y Minas, - fundado por Carlos III, refaccionando la industria minera, captando capitales ociosos y la atención del tribunal general de México, cabe aclarar que el banco otorgaba también créditos de avío y que según el maestro Raúl Cervantes Adumada, que es de origen mexicano. La mala administración y las necesidades financieras de la corona durante la guerra con Francia e Inglaterra, contribuyeron a su disolución durante los primeros años de independencia, siendo un banco público.

## El Monte de Piedad de Animas:

A mediados del siglo XVIII se crea el Monte de Piedad de Animas, precursor del Nacional Monte de Piedad; fue fundado por Don Pedro Romero de Terreros y por real cédula del 2 de Junio de 1774, teniendo como base el Monte de Madrid. Sus operaciones originales fueron préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales, secuestros judiciales, venta en almoneda de las prendas no desempeñadas ni refrendadas.

Al principio no cobraba intereses por los préstamos por tratarse de una Institución de beneficencia, pero al morir su fundador empezó a hacerse a la tasa del 6%.

Se dice que el Banco Nacional Monte de Piedad fue el primero que emitió

billetes, aunque con redacción de recibos, y que es la más antigua institución bancaria mexicana. En la época colonial florecieron varios bancos particulares de los cuales unos tuvieron éxito y otros no.

Al igual que en Europa y en varias partes del mundo, en México también existieron grandes casas comerciales que prestaban dinero a rédito, entre las principales encontramos las de Gregorio Mier y Terán, Rosas Hnos., Drusena y Cía., Casa Jecker, etc. Estas casas no sólo prestaban dinero sino que recibían depósitos del público; todo independiente de su giro principal.

La mala administración y otras razones dieron a la desaparición de estos banqueros.

#### Epoca Independiente:

##### Banco de Avío:

En el año de 1830 Lucas Alamán, Ministro de Relaciones Exteriores, durante la presidencia de Bustamente, crea el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicados al fomento industrial.

Sus principales objetivos eran compra de maquinaria para venderla a los industriales al costo, fomento de la industria textil y otras industrias, incremento de la agricultura y todo aquello que fuera interés nacional.

Debido a la situación económica y política del País, no logró sus objetivos básicos y tuvo que liquidarse en el año de 1842 por decreto del presidente Santa Anna. Como puede apreciarse este banco realizaba operaciones que ahora están a cargo de las uniones de crédito, sólo que se trataba de una institución nacional de crédito.

##### Banco de Amortización:

Con el propósito de quitar la circulación de la moneda de cobre, en el año de 1837 fue creado el Banco de Amortización de Moneda de Cobre, para resolver los problemas de circulación excesiva de dicha moneda y gran número de falsificaciones que la misma creó.

El procedimiento utilizado por el Banco para lograr sus objetivos fue la prohibición de todo tipo de moneda que no fuera de oro o plata. Este banco que también fue creado por el gobierno, obtuvo financiamiento a través de empréstitos al exterior y al clero para sufragar los gastos del erario público, lo que convertía en un agente financiero del gobierno federal.

#### Banco de Londres y México:

El 22 de Junio de 1864 durante el imperio de Maximiliano, nace el Banco de Londres y México y Sudamérica, sucursal de la Sociedad Inglesa London Bank of Mexico an South America Limite.

Esta institución estuvo hábilmente dirigida y administrada, aunque como veremos, tuvo que enfrentarse a varias crisis que pusieron en peligro su existencia en el País.

#### Banco de Santa Eulalia:

Entre 1875 y 1882, en el Estado de Chihuahua comenzaron a operar varios bancos, debido a la demanda de crédito creada por la actividad minera que estaba desarrollándose rápidamente.

En noviembre de 1875 se autorizó al norteamericano Francisco Mac Manus, para fundar el Banco de Santa Eulalia, con facultad de emisión por sumas determinadas reembolsables en pesos fuertes, con un 8% de descuento o a la par en monedas de cobre corriente, entonces en el Estado en virtud de la acuñación que de ella hizo el gobierno federal en los días de la intervención francesa.

#### Banco Mexicano:

En marzo de 1878, también con derecho a emitir billetes, fue creado el Banco Mexicano, posteriormente se fundo el Banco Minero de Chihuahua, que al igual que los anteriores también era emisor de billetes.

Estos fueron los primeros bancos organizados en el interior de la República y podemos darnos cuenta del criterio para otorgar concesiones, consistía en cubrir ciertos requisitos a fin de tener derecho a realizar negocios bancarios.

carios con emisión de billetes.

Poco después, al asumir la primera magistratura del país, el General Porfirio Díaz, prevalece en el país una paz forzada y una prosperidad relativa, siendo sin embargo un período de gran desarrollo económico sobre todo en la construcción de ferrocarriles, la explotación de minas, el comercio, el sistema bancario y algunas ramas industriales. A causa de esto, no existió suficiente liquidez para el financiamiento de la industria en general y se tuvo que recurrir al capital extranjero, que por su parte iba a requerir los servicios bancarios y solamente habían en el país cuatro instituciones bancarias en esa época que no basta para el programa de desarrollo industrial que había creado la necesidad no sólo de un mercado de dinero, sino también un mercado de capitales que sólo las instituciones bancarias podía satisfacer.

Con el propósito de resolver dicho problema, el gobierno del Distrito Federal, propuso a la junta del Monte de Piedad que emitiera certificados impresos reembolsables a la vista y al portador a cambio de depósitos que la misma institución recibía. La proposición fue aprobada y se acordó proporcionar al Monte de Piedad el carácter de banco de Emisión con facultad de emitir billetes hasta por \$900,000.00 con la garantía de sus propios fondos.

#### Banco Nacional Mexicano:

En 1881 un grupo de hombres de negocios franceses que representaban el banco Francoegipcio, comisionaron a Eduardo Noetzlin, para que obtuviera del gobierno mexicano la concesión para crear un banco de emisión en México, la cual obtuvo del Presidente Manuel González el 16 de Agosto del mismo año; ésta institución llevo el nombre de Banco Nacional Mexicano estableciendo un contrato con el Gobierno para su funcionamiento cuyos principales artículos tuvieron gran trascendencia en la posterior legislación bancaria mexicana, ya que en los términos de la concesión son fundamentalmente importantes porque desde ese momento nace en México la base de la economía bancaria y financiera del país.



El capital social de ésta institución quedó comprendido entre seis y veinte millones de pesos, pero para dar principio a sus operaciones se autorizó un mínimo de tres millones de pesos de capital en caja, apareciendo así por primera vez en México la forma de sociedad con capital variable. Además de que por cada millón de pesos de capital o de depósito que en efectivo tuviera el banco en caja, podía emitir tres millones de pesos en billetes; de este modo el banco sin ser banco del estado, prestaría sus servicios al gobierno en el interior y en el extranjero, encargándose de situar y concentrar los fondos federales; de realizar el servicio de la deuda pública y de construir la organización bancaria que nuestro gobierno necesitaba para sus servicios hacendarios. Así pues abrió a la Tesorería una cuenta corriente, la cual permitió eliminar a la gran cantidad de agiotistas y usureros que traficaban con el tesoro público.

Esta importante institución principio a prestar sus servicios al público el 23 de febrero de 1882.

#### Banco de Empleados:

El 12 de Junio de 1883 la Secretaría de Hacienda, otorga a Francisco Suárez la concesión para construir el Banco de Empleados, destinado a practicar operaciones con los empleados públicos y aportando ellos mismos el capital. Para variar se le autorizó también emitir billetes reembolsables al portador y a la vista.

#### Banco Nacional de México:

El 15 de Mayo de 1884 se otorgó la concesión para el establecimiento del Banco Nacional de México, el cual nació en fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano, según contrato celebrado por los representantes de los bancos mencionados el 2 de Abril de 1884.

Esta operación se publicó en el diario oficial del 31 de Mayo del mismo año.

#### Epoca Revolucionaria:

Al iniciarse la Revolución existían 24 bancos de emisión y cinco refaccionarios, la vida económica de México se mantenía casi en su normalidad pero no lograron Don Francisco I. Madero conciliar a los grupos en pugna, la situación empezó a tornarse peligrosa para el País. Las comunicaciones eran cada vez más difíciles, la falta de materia prima y mano de obra paralizaron la industria, el comercio interior y exterior, disminuyeron grandemente los campos ya que no se cultivaban y pocas cosechas eran saqueadas, lógicamente los bancos resistieron los efectos del desajuste de todas las áreas productivas y empezaron a restringir el crédito y el público empezó a retirar sus depósitos. Varios bancos clausuraron sus operaciones y muy pocos lograron sobrevivir.

Ante la situación el 5 de Octubre de 1913, Victoriano Huerta decreta la inconvertibilidad de los billetes de banco. Este decreto provocó el pánico entre los ya pocos depositantes acelerando el retiro de sus fondos de tal manera que Huerta ordenó la suspensión de pagos por decreto del 20 de Diciembre de 1913. Los días del 22 al 31 de Diciembre fueron declarados feriados y al abandonar Huerta el poder la situación de los bancos de emisión era de franca bancarrota.

El 20 de Agosto de 1914 llegó Venustiano Carranza a la Ciudad de México y - las instituciones bancarias se encontraban cerradas porque el gobierno había declarado que no reconocerían las emisiones hechas por Huerta. Con el propósito de tranquilizar la situación el gobierno acordó que las oficinas federales recibieran toda clase de billetes sin limitación alguna.

El efecto de este acuerdo fue positivo y los bancos volvieron a operar pero debido al exceso de papel moneda lanzado por el gobierno constitucionalista y al paro general de las clases productivas la situación bancaria era peligrosa en extremo.

#### La Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito:

El 19 de Septiembre de 1915, Carranza expide un decreto en Veracruz en atención a los bancos de emisión que habían dejado de llenar los requisitos que

les asignaba la ley y continuaban efectuando operaciones sin ajustes a ella lo que ponía en grave peligro los intereses de la nación.

Para hacer efectivo el decreto anterior el Presidente de la República autorizo a la Secretaría de Hacienda para crear la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito.

La Banca en México:

Epoca Posrevolucionaria:

Al entrar en funciones la comisión mencionada, procedió a someter a los bancos al cumplimiento de las leyes lo que ocasiono que muchos de éstos se les cancelara la concesión.

Al terminar sus dictámenes la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito comenzó a formular liquidaciones de aquellos bancos que - encuentro fuera de la ley e inició el proyecto del establecimiento del Banco Unico de Emisión. Iniciandose dicha comisión presento un proyecto para la - creación del Banco Unico mencionado en el que se proponia constituirlo con un fondo del 75% del dinero metálico en poder de los bancos de Emisión y el 25% restante sería aportado por el gobierno. Este plan encontró la resistencia de los bancos de emisión al no querer entregar sus existencias.

El Banco de México:

Como la Constitución de 1917 prevenía la creación de este banco, el Secretario de Hacienda, Alberto Pani, nombro una comisión integrada por los Sres. Gómez Morren, Elías de Lima, Fernando de la Fuente, con el objeto de formular la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los estatutos principales de la Ley del Banco de México que fue promulgada el 28 de Agosto de - 1925 y dió nacimiento al actual Banco México, S.A., inaugurandose éste el - 1º de Septiembre del mismo año.

A continuación mencionaremos algunas de las funciones del Banco de México, - S.A., según la ley del 25 de Agosto de 1925.

- Emisión de billetes
- Regular la circulación monetaria de la República, los cambios en el exterior y la tasa de interés

- Redescantar documentos de carácter puramente mercantil.
- Encargarse de el servicio de Tesorería del Gobierno Federal.
- En general efectuar las operaciones bancarias propias de la banca de depósito.

Por lo que refiere a las funciones monetarias el banco asumía el control sobre la acuñación de moneda y retiro de circulación de piezas que debía ser reacuñadas, compra de metales para la acuñación, la administración del fondo regulador del oro para someter al patrón de monedas y estabilizar el tipo de cambio sobre el exterior, así como para la satisfacción de las necesidades monetarias en el país.

La Ley General de Instituciones de Crédito de 1925 fue sustituida por las de 1926, 1932 y por la vigente del 31 de Mayo de 1941.

Junto con el Banco de México nació la Comisión Nacional Bancaria y como es natural las leyes y procedimiento en materia bancaria ha tenido que evolucionar adaptandose al desarrollo del país y a las condiciones económicas de las distintas épocas.

El primer esfuerzo del Banco Nacional de México fue dirigido hacia la reconstrucción del sistema bancario y con ese objeto se establecieron 26 sucursales en el interior de la República en el período comprendido a partir de su fundación hasta Mayo de 1932 en que se dió la categoría de Banco Central.

#### Epoca Actual:

El sistema bancario mexicano actual ha manifestado un notable desarrollo debido al dinamismo con que ha incrementado la captación de recursos. Se dice que el crecimiento actual de la banca supera al de la economía general en un 29% anual. El sistema bancario actual opera en base a la especialización aunque como veremos al hablar de la estructura del éste se ha apartado de la especialización cuando se trata de multiplicar los servicios que pueden redundar en mayores utilidades.

Nuestro sistema esta integrado por instituciones de crédito nacionales y privados. Los recursos de las instituciones nacionales se han derivado de fondos federales, créditos extranjeros y redescuento del Banco de México.

## 1.2.- Antecedentes de la Capacitación en las Instituciones de Crédito:

Los primeros antecedentes sobre la forma de capacitar dentro de la Banca en nuestro País, los encontramos en el siglo pasado. Precisamente al crearse las primeras organizaciones bancarias surgió la necesidad de adiestrar a sus empleados.

En este tiempo los conocimientos sólo podrían ser transmitidos por instrucción directa. En cierto modo, se trataba de una relación maestro-aprendiz tal y como la historia nos señala al hablar de la forma en que se adiestraba a los antiguos artesanos.

No fue sino hasta la segunda mitad de los años veintes, cuando aparecen los primeros cursos formales relacionados con la Banca, estos se desarrollaron en el Banco de México, poco después de su fundación.

En el año de 1937 anticipándose a otros sectores, fueron incluidos en el reglamento de trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, expedido por entonces Presidente de la República, Gral. Lázaro Cárdenas, entre otros la:

- 1.- Organización de cursos y conferencias.
- 2.- Otorgamiento de becas.
- 3.- Formación de bibliotecas.

A raíz de esa Ley, la banca privada inicia los primeros eventos de capacitación, teniendo como aulas de estudio las propias instalaciones de la empresa.

En el reglamento expedido por el Presidente de la República, Adolfo Ruiz Cortines, en 1953, se norma lo relativo al otorgamiento de las becas y establece estas para estudios en el extranjero.

Al inicio de los sesentas, surgen dentro de la banca departamentos especializados en capacitación y se implantan las técnicas didácticas más modernas, tales como:

El diagnóstico de necesidades, el uso de audiovisuales, el entrenamiento de laboratorio, el método de dramatización, las clínicas de ventas, el método de casos, etc.

Así a fines de la década de los sesentas se aplicaron los primeros cursos de instrucción programada, siendo la banca la pionera en México en el uso de ésta técnica de autoenseñanza.

En la reglamentación oficial, en 1972 se fundaron los centros de capacitación bancaria, en aquellas plazas de la República que contaran con más de mil empleados bancarios.

En este tiempo se le integro a las técnicas anteriores, la utilización de sucursales-escuela para el adiestramiento del personal operativo.

Independientemente de la capacitación impartida por cada una de las Instituciones, la banca creó centros de enseñanza para la especificación de su personal, como el centro Mexicano de Administración Bancaria y su Instituto que imparte la Licenciatura de Administración Bancaria, con reconocimiento oficial de estudios.

Como se podrá observar la capacitación en la banca, se dió desde sus inicios y ha ido desde una mera formación técnica a una formación integral del individuo.

Tal esfuerzo se puede apreciar en la interminable lista de cursos y eventos de capacitación, por medio de los cuales se procura la superación técnica, administrativa y humana de los miles de empleados que integran la Banca en México.

Estamos concientes que la banca ha cumplido, no solamente en los términos establecidos por la Ley, sino más allá, impulsada por la convicción de que el progreso de las Instituciones se finca sobre el desarrollo del elemento humano que la integra.

Por eso cuando por Decreto del Sr. Presidente de la República, Lic. José López Portillo, la obligación moral de impartir capacitación al personal de las Instituciones, fue elevado al rango de derecho y consecuentemente de una obligación constitucional, la actitud de la Banca, fue de franca aceptación y apoyo entusiasta.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a través de la Dirección General de Asuntos Laborales de la propia Comisión, continuará con la responsabilidad de regular y hacer cumplir las disposiciones legales que - afecten la capacitación y adiestramiento del personal del Sector Financiero Nacional.

Las bases para formular los planes y proyectos de capacitación y adiestramiento fueron publicados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el día 22 de Diciembre de 1978.

Con estos instrumentos la Banca Mexicana, esta lista para cumplir con las obligaciones que nos dicta nuestra Ley Laboral y para continuar cumpliendo por convicción, con la imperiosa responsabilidad de formar integralmente al personal bancario, para ser de él un elemento más eficaz, más profesional y más humano.

La educación del hombre debe tener la preocupación del Grupo Social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le - corresponde, formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de - servicio a la comunidad; dicho de otro modo, guiar a la persona en la esfera social despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades.

Lo anterior constituye al objeto esencial de la capacitación.

La Banca en México, da al personal la oportunidad de incrementar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y actitudes, a través de programas específicos de capacitación y adiestramiento.

Como una muestra de ésta preocupación, los programas de recursos humanos se orientan a todos los niveles jerárquicos de la organización.

No hay duda del crecimiento de la Banca y de los resultados que han obtenido, consecuencias de la demanda que el desarrollo del País ha provocado, a la cual se ha dado respuesta mediante la adecuación interna a los cambios tecnológicos, sociales y económicos; productividad y eficiencia en sus funciones y servicios ágiles y oportunos.

El personal de las instituciones bancarias ha sido el soporte para este crecimiento y evolución, mediante la aplicación de sus aptitudes, su mente y su corazón.

Habilidades, conocimientos y voluntad, son áreas en que la capacitación y el adiestramiento han jugado un importante papel de enriquecimiento y cambio. Han ayudado a que el factor humano de la banca se prepare debidamente para ésta tarea.

Las instituciones que forman el sector bancaria, no sólo se han preocupado por la formulación interna de sus recursos humanos, sino que han derramado los beneficios de la capacitación a la sociedad en general.

- Se han hecho llegar esfuerzos de capacitación auspiciados por la banca al campo, a la industria y a la familia de los empleados bancarios.
- Dentro del plan de "Aportación empresarial al esfuerzo Nacional", en apoyo a la política de capacitación y empleo del Sr. Presidente José López Portillo, el sector bancario respondió estableciendo un programa para el otorgamiento de becas para capacitación en el trabajo bancario, equivalente al 2% de su planta de personal por semestre.
- Tradicionalmente, la banca ha sido fuente de aprovisionamiento de personal capacitado para los sectores industrial, comercial y oficial.



- Son por fortuna abundantes los apoyos de la banca al sector educativo nacional, proporcionando maestros y conferencistas, becas y auxilio económico a instituciones educacionales de la comunidad; apoyando el plan escuela-empresa y fomentando la participación de algunos de sus empleados a los programas de educación abierta.
- Hemos hablado de la calidad técnica con que se imparte la capacitación en la banca, también - hemos dicho que esta orientada en forma humanista, que trasciende las paredes de las instituciones, y esto se logra mediante una inversión calculada para el año 1978 en doscientos millones de pesos.
- Otra forma de ver la magnitud del esfuerzo de capacitación en la banca, es diciendo que anualmente se encuadran en las múltiples actividades de capacitación y/o adiestramiento formales a un 35% de la planta de personal.
- La inversión económica y esfuerzo, la adquisición de tecnología y dedicación a las labores de capacitación y adiestramiento, no sería posibles en el grado que ahora se dan en la banca, sino fuera porque sus resultados son alta y positivamente apreciados, evaluados por la alta administración de las instituciones.

## CAPITULO II

### Adiestramiento:

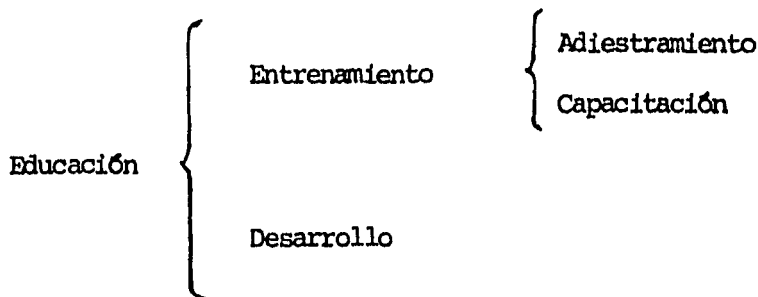
En las instituciones de crédito están convencidos que el factor humano es el recurso más valioso dentro de la organización. Sin embargo las - diferencias entre los individuos que la integran, así como el cambio constante de toda organización en desarrollo. Es imprescindible ade-- cuar las características de las habilidades del elemento humano, con - los requisitos y tareas que se esta actualmente desempeñado o con las que en el futuro realizará, surgiendo de ésta manera la necesidad de entrenamiento, como una de las áreas del encargado de recursos humanos para lograr la optimización del elemento humano.

Frente a las exigencias diarias del trabajo surge paralelamente la de lograr el desarrollo de este elemento humano que se encuentra a su dis<sub>u</sub> posición a fin de hacerlo más satisfactorio, asimismo a su organización o a la comunidad donde vive.

Todo esto será posible cuando lleve a cabo el entrenamiento del elemen- to humano.

### Proceso de educación:

A continuación mostraremos el proceso de educación, así como sus defini- ciones:



#### 2.1.- Conceptos:

### 2.1.1. Educación:

La definimos como la adquisición intelectual por parte del individuo de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

La educación se divide en dos grandes apartados, en el entrenamiento y - en el desarrollo.

### 2.1.2 Entrenamiento:

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. El entrenamiento es - importante porque tiene la capacidad de pasar a otros conocimientos y - habilidades obtenidos al enfrentarse en determinadas circunstancias.

Esto se lleva a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y palabras, utilizando estos elementos se aplica el proceso de desarrollo que se le llama "Entrenamiento", cuando este mensaje es recibido - por el hombre de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

### 2.1.3 Adiestramiento:

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa "Adquirir destreza", indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Desde el punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipo.'

#### 2.1.4.- Capacitación:

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos de trabajo.

#### 2.1.5.- Desarrollo:

El desarrollo significa el proceso integral del hombre y por consiguiente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, disciplina de carácter y adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

#### 2.1.6.- Cultura:

Significa el conjunto de modelos de conocimientos y de conducta vigentes en un lugar y en un momento histórico determinado.

La cultura se entendía como la acumulación de informaciones, bien fueran técnicas, científicas y literarias, se muda ahora a la idea de cultura - la cual recobra gran parte del viejo significado de Paídea (educación).

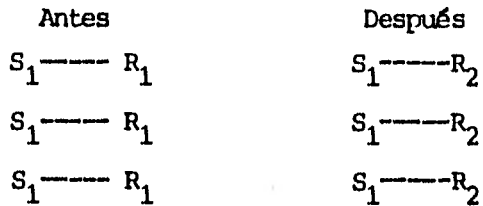
La cultura ya no es la cantidad de cosas sabidas, sino el conjunto de experiencias y esfuerzos que hacen de los hombres unos seres que se acercan a los valores libremente admitidos y se quiere libremente con responsabilidad creada.

### 2.2.- Proceso de aprendizaje.

#### 2.2.1.- Naturaleza del proceso de aprendizaje:

El aprendizaje no puede observarse directamente, sólo podemos observar y estudiar la conducta antes y después de que este tenga lugar en condiciones controladas.

## Diagrama del proceso de aprendizaje



El sujeto se enfrenta a un conjunto de circunstancias o estímulos  $S_1$  al que responde consistentemente  $R_1$ , después algo pasa, el mismo sujeto que se enfrenta al mismo estímulo  $S_1$ , pero esta vez su respuesta es  $R_2$ . Ha habido aprendizaje.

Condiciones necesarias para que el aprendizaje exista:

1.- Motivación: Una de las condiciones más importantes para que el aprendizaje se produzca, es que el sujeto tenga motivos para responder a los estímulos dados.

Los seres humanos, gracias a su habilidad verbal, su conocimiento de la situación personal y muchos otros factores, pueden ser motivados a aprender. Pero de hecho hay ciertos tipos de conducta que deben ser cambiados por medio del aprendizaje, motivados a aprender. Pero de hecho hay ciertos tipos de conducta que deben ser cambiados por medio del aprendizaje motivando al sujeto a responder aunque en la mayoría de los tipos de conducta, el sujeto debe estar motivado a aprender directamente, esto significa que debe estar motivado a responder de modo como se espera a la persona encargada de provocar el aprendizaje.

2.- Estímulos apropiados: Son una condición sin la cual no se dará el aprendizaje, por ejemplo:

Si quiere que el sujeto en un trabajo de inspección distinga entre placas de hojalata aceptables y no aceptables, debe de presentar precisamente las placas de hojalata, no de describir verbalmente lo que son una y las otras.

3.- La tercera condición, es que el sujeto sea capaz de responder en de terminada forma, por ejemplo:

Si un individuo que esta siendo entrenado en ventas y no responde preparando los horarios de visitas, no aprenderá a hacerlo de modo efectivo.

Ahora definiremos los siguientes conceptos:

**Pedagogía:** Nos enseña como educar a los niños y a los adultos.

**Didáctica:** Describir, explicar y fundamentar los métodos más adecuados para lograr el aprendizaje.

**Método:** Es todo procedimiento o series de actividades que se deben realizar para obtener un determinado objetivo, es decir, siempre que se desee lograr un objetivo determinado, es necesario poner en práctica una serie de actividades planeadas, que por lo tanto fueron conocidas de antemano.

En cuanto los métodos de enseñanza, la didáctica moderno concibe al alumno como actor principal en el proceso de aprendizaje, dándole un papel muy activo en el logro de su propia educación.

#### 2.2.2.- Forma de aprendizaje:

**Método autoritario:**

Este método se basa en el concepto tradicional de la enseñanza en la cual consiste en la transmisión de los conocimientos por parte del maestro y - la recepción de los mismos por parte de los alumnos.

El maestro posee el saber y lo comunica después a los alumnos, sus métodos son amplia explicación y la realización de preguntas.

Al alumno se reserva el limitado papel de receptor, por lo que su actividad principal consiste en memorizar mecánicamente los conocimientos que - le son impartidos por el profesor.

La consecuencia lógica de la aplicación de este método, es facilitar el trabajo del profesor, porque se limita a exponer la lección, generalmente tomada de un libro de texto para formular a los alumnos algunas preguntas sobre la materia explicada.

La labor de profesor después de explicar la materia, consiste en cerciorarse de que el alumno ha captado y retenido en la memoria los conocimientos que le impartió y en algunos casos aclarar dudas.

La explicación de este método hace caer al alumno en un servilismo intelectual en el cual la memoria pasiva impera como única soberana, dejando al educado pocas oportunidades de aprender mediante el razonamiento y la experiencia.

#### Método activo:

El objeto de este método es lograr mayor participación del educado postulado, por ello, una nueva visión del aprendizaje ya que exige un cambio radical en la actividad tradicional que asume el maestro.

Este sistema educativo nos enseña que el proceso de aprendizaje, el maestro no sólo comunica los conocimientos, sino que además aprende a su vez nuevas experiencias en el trato con los alumnos, los cuales le servirán para mejorar sus métodos de enseñanza.

Cuando se aplica este método los alumnos participan en forma activa, realizando el aprendizaje por medio de un proceso de trabajo de conjunto, - en el que los alumnos se interesan más y están más atentos, ya que se les ayuda a razonar al tener ellos que intervenir con frecuencia en el desarrollo de temas.

Para aprender mediante el método activo, se requiere sobre todo adquirir nuevas experiencias y la concepción de un nuevo método de comportamiento en la vida y la concepción de un nuevo modo de comportamiento en la vida, claro esta que el alumno debe memorizar aquellas partes de la materia que es necesario que conserve tal cual fueron definidas, pero todo lo demás deberá entenderlo y poder explicarlo con sus palabras y sobre todo, saber explicarlo en forma más efectiva a las situaciones concretas que se

le presente en la vida.

Por esta razón, si logramos que el proceso de aprendizaje se acerque a las situaciones concretas de la vida real, obtendremos una comunicación más efectiva de los conocimientos.

Si desea definir este nuevo método de enseñanza, se puede decir que es el proceso de aprendizaje que consiste esencialmente en ayudar al alumno a modificar su conducta.

¿ Que entendemos por conducta ?

Conducta es para nosotros la forma de actuar física, mental y efectiva de determinado sujeto o sea, es el comportamiento de una persona durante un período de tiempo, el cual puede estar formado por varias acciones individuales.

Importancia del método activo de enseñanza:

Los educadores que aplican este sistema educativo están convencidos de que el educar consiste en comunicar conocimientos, habilidades y aptitudes, - mediante una técnica que penetra en la vida y en las experiencias reales - del educado, ya que el alumno aprende lo que vive para después transformar su aprendizaje en una nueva conducta.

Concluimos nuestras reflexiones afirmando que se ha educado a un alumno - cuando notamos un cambio positivo en su conducta, ya que de nada servirán los conocimientos que ha recibido si no sabe aplicar en forma inteligente los problemas que se le presentan en la vida, en especial su trabajo de - cada día.

¿ Que entendemos por inteligencia ?

La inteligencia es la actitud que en mayor o menor grado se tiene para es coger entre dos o más alternativas la que más convenga al objetivo perseguido. Por este motivo si se requiere despertar en el educado su inteligencia y hacer rendir al máximo ésta, es necesario con frecuencia que se



le impongan situaciones de carácter problemático a fin de estimularlo a resolverlas por sí mismo y de esta manera convertirlo en agente de su propia educación.

Aclaremos que cuando decimos "hacer rendir al máximo su inteligencia", nos referimos a la potencia intelectual que tiene el sujeto o sea su talento.

### 2.2.3.- Etapas de aprendizaje:

#### 2.2.3.1.-Comprender:

Es la primera etapa del aprendizaje, es necesario que el alumno comprenda lo que se le esta enseñando y esto se logra aplicando el método activo de enseñanza.

Antes de comenzar el conferencista su exposición, es necesario que logre que los participantes se interesen en el tema que el les expondrá, para que de esta manera se incorporen activamente al proceso de aprendizaje.

El expositor logra lo anterior si motiva a su auditorio haciendole ver la importancia y utilidad que tiene el tema que el expondrá.

#### 2.2.3.2.- Retener:

Una vez que el alumno ha comprendido bien el tema expuesto, se inicia el proceso de retención de lo enseñado, el cual consiste en la práctica metódica de los conocimientos hasta fijarlos en la mente. El signo claro de que se ha logrado esta etapa es la aptitud que logra el alumno y la cual le permite reproducir por su cuenta la materia que le fue enseñada.

#### Ley de Efecto:

Esta ley complementa las anteriores, ya que nos enseña aquellas actividades que conducen al éxito o a la satisfacción del educado, éste las aprende con mayor facilidad que las acciones que le son indiferentes a aquellas que terminan en un fracaso para el.

El educado tiende a repetir y a aprender más rápidamente aquellas actividades que le causaron satisfacción.

#### Ley de la Periodicidad:

Esta ley de aprendizaje nos enseña que para lograr un buen proceso de enseñanza se necesita que se intercalen pausas entre un tema y otro, ya que es nocivo para la enseñanza el no hacer la separación conveniente de los temas que forman parte del curso que se imparte a los alumnos.

Esta separación se debe realizar por medio de un período de tiempo dedicado al descanso, el cual debe ser prudencial y estar de acuerdo con la densidad del contenido de los temas que componen el curso en cuestión.

Después de haber expuesto los métodos, el proceso y las leyes de aprendizaje, es de gran utilidad reflexionar sobre el enemigo constante del aprendizaje, el "olvido".

#### El Olvido:

En términos generales es la falta de memoria para repetir lo aprendido.

Esta capacidad para perder los conocimientos adquiridos depende de dos factores

- Uno subjetivo o personal
- Otro objetivo o circunstancial

#### 2.2.3.3 Aplicar activamente:

La última etapa del aprendizaje consiste en lograr que el educado aplique en la práctica y en la forma más adecuada y oportuna que sea posible todo lo que le expuso el maestro. Esta etapa requiere la intervención del maestro hasta estar seguro de que el alumno no se equivoca en su actuación.

Las tres leyes que acabamos de describir, tienen como fundamento las siguientes:

#### Ley de la preparación:

Esta ley nos enseña que es necesario que el educado este preparado para el proceso educativo, esta preparación implica las siguientes condiciones

- Nivel de edad mental suficiente
- ,Conocimiento o habilidades previas que debe conocer el educado.

Es lógico que la enseñanza debe comunicarse en forma progresiva, o sea de manera escalonada.

#### Ley de la finalidad:

La ley de la finalidad afirma que el educado debe tener conciencia clara del fin que se persigue, a cambio del esfuerzo que se le solicita. Debe - por lo tanto percatarse y estar convencido del valor positivo que repre<sup>sentará</sup> para el la materia que se le enseñará.

#### Ley del Ejercicio Activo:

Nos dice esta ley que los conocimientos o habilidades que se desean enseñar al educado, se le deben de comunicar en forma más sencilla y completa que le sea posible al maestro, pero que sobre todo es necesario hacer que el educado lo repita varias veces hasta que logre dominarlo.

El primer factor esta ligado intimamente al sujeto, o sea depende de la - capacidad de memoria que posea la persona, la cual como capacidad general no puede ser perfeccionada para que aplicada a determinados sentidos pueda ser objeto de perfeccionamiento, con esto queremos decir que se puede lograr que un sujeto utilice al máximo su capacidad de memorizar y la per<sup>feccione</sup> aplicando a determinados sentidos, como por ejemplo se puede mejorar la memoria auditiva y visual, etc.

El segundo factor que más nos interesa, ya que la experiencia nos enseña que cuando el educado interviene de manera activa en el proceso de aprendizaje, retiene mejor lo aprendido.

Para facilitar al educado la memorización de algún dato o enunciado indis<sup>pensable</sup> para su trabajo, le podemos enseñar las siguientes técnicas:

#### a) Concentración:

Le explicaremos que para facilitar su poder de memorizar, es necesario - que concentre su atención en aquello que sea memorizar.

b) Repetición:

Decirle además de lo que desea aprender de memoria es necesario repetirlo muchas veces.

Se logrará mejores resultados si estas repeticiones son esparcidas, ya que si se obstina en memorizar algo en determinado período de tiempo, lo más probable es que se fastidie sin lograr el resultado deseado.

c) Asociación:

Por último debemos enseñar a los educados que resulta mucho más fácil memorizar algo, si lo relacionamos con un conocimiento o una experiencia que poseemos.

## CAPITULO III

Diferentes formas de capacitación y desarrollo:

Administración de Recursos Humanos:

Anteriormente se le había dado una mayor importancia a los recursos técnicos y prestaba cierta atención a los elementos materiales y había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial que es la actividad humana. Por eso actualmente los expertos de administración se han percatado de que si no se le reconoce al hombre todo el valor fundamental que le corresponde, de muy poco sirven los recursos con que cuenta una empresa.

Para entender la Administración de Recursos Humanos, es necesario definir los siguientes conceptos:

Administración:

Es una disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través de un esfuerzo humano cotidiano. La Administración de Recursos Humanos, según la definición que nos da el Licenciado Fernando Arias Galicia, es la siguiente:

" Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general".

Esta definición se refiere a concentrar la atención en el desarrollo del potencial que hay en el elemento humano; en las necesidades de seleccionar adecuadamente al personal; en mantener su interés y su lealtad y procurar que estén adecuadamente preparados para realizar una labor óptima en el puesto que ocupan y para ascender cuando se presente la oportunidad.

En las instituciones bancarias estamos concientes de la importancia que tiene el elemento humano para su desarrollo, ya que a través de su esfuerzo físico y mental, transforma continuamente el medio en que nos desenvol-

vemos haciéndolo mejor o peor de acuerdo a la motivación que se les de.

La dimensión de una empresa se mide por el elemento humano que la integra, tendrá la estructura de los hombres que la dirigen y de los que desempeñan diferentes funciones a través de las cuales se alcanzan los objetivos organizacionales. Por este motivo, el secreto para dirigir en forma atinada una organización, consiste en integrar, motivar y desarrollar - los recursos humanos que la integran, para que no sólo propicien su crecimiento normal de la misma, sino que le impriman mayor ritmo de su desarrollo.

Para el nuevo ejecutivo de personal, su objetivo es lograr su productividad plena de los recursos humanos que cuenta la empresa; y esta es la dinámica de acción de la banca mexicana; crear condiciones que propicien - su desarrollo para su máxima productividad de sus recursos humanos, al - mismo tiempo la realización de cada uno de los elementos que integren el equipo humano.

A través de los cursos de capacitación y desarrollo que se da a los empleados bancarios a fin de que con el fruto, madurez y equilibrio, participan cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos institucionales.

### 3.1 Departamento de Recursos Humanos:

#### 3.1.1. Función empleos:

##### Objetivos:

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Recursos Humanos.

##### Subfunciones

##### Reclutamiento

##### Objetivos:

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir vacantes que se presenten:

3.1.2.- Selección:

Objetivo:

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

3.1.3.- Introducción:

Objetivo:

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización o viceversa.

3.1.4.- Integración, promoción y transferencias:

Objetivo:

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.

Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

3.1.5.- Vencimientos de contratos de trabajo:

Objetivos:

Llegado el caso de término de contrato de trabajo, esto deberá hacerse en forma más conveniente, tanto para la organización como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

3.1.6.- Función administrativa de salario:

Objetivo:

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante el sistema de remuneración racional de trabajo y de acuerdo a la eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en tabuladores estructurados sobre valuación de puestos y los datos resultares de encuestas de salario de los mercados de trabajo que afectan a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República, donde tengan sucursales la organización.

### 3.1.7.- Asignación de funciones políticas:

#### Objetivo:

Asignar oficialmente al trabajador un puesto claro y presisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

### 3.1.8.- Determinación de salarios:

#### Objetivo:

Asignar valores monetarios a los puestos de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

### 3.1.9.- Calificación de méritos:

#### Objetivo:

Evaluar mediante los medios más objetivos la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

### 3.1.10.- Compensación suplementaria. (Incentivos y Premios)

#### Objetivo:

Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

### 3.1.11.- Control de asistencias:

#### Objetivo:

Establecer horario de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para el empleado como para la organización, así como sistemas eficientes que permiten su control.

### 3.1.12.- Función de relaciones internas:

#### Objetivos:



Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas conciliando intereses de ambas partes.

#### 3.1.13.- Comunicación:

##### Objetivo:

Promover los sistemas, medio y clima apropiado para desarrollar ideas e intercambios de información a través de toda la organización.

#### 3.1.14.- Disciplina:

##### Objetivos:

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

#### 3.1.15.- Motivación de personal:

##### Objetivo:

Desarrollar las formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones empleado-patrón y la calidad del personal.

#### 3.1.16.- Desarrollo del personal:

##### Objetivo:

Brindar oportunidad para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

#### 3.1.17.- Entrenamiento:

##### Objetivo:

Dar a conocer al trabajador las oportunidades para el desarrollo de su capacitación a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, para lograr que desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.

#### 3.1.18.- Función de servicios de personal:

##### Objetivos:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

#### 3.1.19.- Seguridad:

Objetivo:

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

#### 3.1.20.- Protección y vigilancia:

Objetivo:

Tener adecuado método precautorio para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias de robo, fuego, riesgos y similares.

#### 3.1.21.- Función, planeación de Recursos Humanos:

Objetivo:

Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando al caso de reclutamiento y selección.

### 3.2.- Determinación de las necesidades de entrenamiento:

Consiste en los proceso y procedimientos que se utilizan para localizar e identificar en una situación de trabajo los obstáculos que se presentan - en el logro de los objetivos del individuo, del grupo o de la organización.

La definición de Necesidades de Entrenamiento que dan Mahler y Monroe:

Una necesidad de entrenamiento es la falta de conocimientos, destreza o - habilidad y deseo en una persona que impide que desarrolle su trabajo satisfactoriamente o interfiera con el desarrollo completo de su potencial, para prepararse para sus más grandes responsabilidades.

## a) Análisis de necesidades de entrenamiento:

Básicamente las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontando con lo que debería de suceder, ahora o en el futuro, si hay diferencia ésta nos dá la clave para planear el tipo de la intensidad de entrenamiento. La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El estándar es una aseveración, de preferencia puesta por escrito que describe las condiciones que existirían cuando el trabajo sea hecho adecuadamente.

Necesitamos determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

- 1.- Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.
- 2.- Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.
- 3.- Porque todas las personas independientemente de su lugar en la jerarquía, puede hacer un buen trabajo y harán un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se dá en parte cuando la empresa - prevee la necesidad mejorar de una persona, sus conocimientos, habilidades o actividades, al hacerlo, la compañía aumente su productividad, al paso que el individuo avanza en su carrera.

El primer paso consiste en necesidades validez de entrenamiento. ¿ Por qué podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo, cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo ?. Ya hemos señalado que una empresa debe de satisfacer necesidades presentes y preveer y adelantarse a necesidades futuras. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo, y en segundo, necesidades a mediano y largo plazo.

La primera fase del proceso al que debe ajustarse el fenómeno de la educación dentro de la empresa, y resulta obvio, pues se trata de la función de previsión y planeación del proceso administrativo. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser: por un lado, satisfacer las necesidades presentes de la empresa, con base a conocimientos y actitudes, y por otro lado, preveer situaciones que se deban resolver con an

ticipación.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar como sigue:

- 1.- Las que tiene el individuo.
- 2.- Las que tiene el grupo.
- 3.- Las que requieren solución inmediata.
- 4.- Las que demandan solución futura.
- 5.- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- 6.- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- 7.- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- 8.- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- 9.- Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. Las que el individuo puede resolver en grupo.
12. Las que el individuo necesita resolver por sí sólo.

La única división sistemática que proponemos para la labor de investigación de necesidades de entrenamiento, es la de hechos y métodos. "Por hechos", - queremos significar una amplia gama de sucesos que se realizan en la empresa y que permiten conocer directa o indirectamente las necesidades de la empresa. "Por métodos", entendemos las técnicas con mayor o menor objetivi--dad, ayudan a investigar y determinar las necesidades de educación.

Abajo señalamos en forma meramente enunciativa algunos hechos que actualmente sirven de base para determinar necesidades de educación.

- 1.- Empleados de nuevo ingreso.
- 2.- Rotación y transferencia de personal.
- 3.- Ascensos y promociones.
- 4.- Ausentismo
- 5.- Evaluación de personal.
- 6.- Solicitud por parte del empleado para asistir a algún curso.
- 7.- Resultado de exámenes y de encuestas.
- 8.- Quejas

- 9.- Expansión de la empresa
- 10.- El cambio en la empresa
- 11.- Rumores y síntomas

Por lo que toca a los "métodos", para investigar y determinar necesidades, queremos simplemente enunciar algunos:

- 1.- Grupos efectivos de trabajo, es decir, el método de discusión en grupos.
- 2.- Consultores externos
- 3.- Comité especial
- 4.- Encuestas
- 5.- Entrevistas

Podemos decir en general, que los diferentes métodos, tanto de labor individual como de trabajo en equipo se pueden ajustar y orientar para investigar y determinar necesidades de capacitación.

Queremos referirnos en concreto a un método que consideramos saludable y - altamente objetivo. Nos referimos a la involucración de los principios ejecutivos de una empresa, quienes a través de una sesión de trabajo comenten, analicen, discutan y recomienden que debe hacerse por parte de la empresa en materia de capacitación.

Los resultados de su labor entendidos como conclusiones y recomendaciones darán al instructor una información directa, objetiva y cierta de las necesidades de la empresa, pues la opinión de un jefe de línea en relación con el personal y área que maneja, puede ser en muchos casos, de mayor - realismo en materia de investigación que pueda hacer el mismo instructor.

### 3.3.- Objetivos que se persigue a través de la capacitación:

Si se piensa motivar el empleado desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura y así incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

El tema de capacitación cobra mayor interés, dado que la capacitación

escolar media superior, es mínima, es decir el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es de finitivamente desconsolador.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza, no están en posibilidades de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones - públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así un tipo de enseñanza necesaria para que realicen el trabajo con mayor eficacia.

En la educación nos adelantamos a decir que el punto clave es la personalidad del maestro, la personalidad del instructor. Este debe ser un líder, es decir, una persona que sepa guiar a un grupo, que sepa crear en el alumno un vivo deseo de superación personal, un líder que sepa señalar el camino que han de seguir.

Los dos grandes enemigos del hombre en su avance moral, social y tecnológico, son:

- 1.- La ignorancia
- 2.- La obsolescencia

El primero como falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o temor que mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana que lo aqueja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona.

El momento actual que es de cambios constantes y de adelantos sobre todo en el aspecto tecnológico, necesita más todavía de la función educativa.

Por un lado para mantener al día a la persona y por otro verdaderamente importante para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia:

Cabe decir que aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, se trata de fenómenos diferentes. La obsolescencia, es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia buenos resultados. El no estar actualizado es dañino, como el permanecer en absoluta ignorancia. La capacitación es el medio necesario para desaparecer la ignorancia y la obsolescencia de las empresas.

El aumento de costos de los negocios y el ritmo de cambio en la economía - requieren que todos los negocios se mantengan al día con los cambios que - están ocurriendo. La capacitación, por lo tanto, como las demás áreas de - la administración, deberá considerarse como un proceso continuo. El sólo hecho de capacitar a un empleado no significa que su educación sea completa, todos los empleados deberán tener un entrenamiento continuo para estar al tanto de los nuevos procedimientos y descubrimientos en el ramo. Si se sigue un proceso de entrenamiento continuo, los empleados estarán capacitados para hacer frente a los retos de la empresa. Este entrenamiento avanzado y constante y el mejoramiento de las capacidades habrán de dar como - resultado un personal más moderno, más eficiente y más instruido.

Cada vez que uno de los empleados aprenda una nueva habilidad o proceso, o se le enseñe a mejorar su habilidad más allá de las demandas de su situación actual, la empresa y el propio empleado, habrán de verse beneficiados. Entre más versátil y productivo sea un empleado y más habilidades domine, mayor será su contribución a la empresa. La empresa misma se hace más flexible y se prepara mejor para hacer frente a las emergencias que se presentan en la operación normal del negocio. La rotación del empleado puede reducirse, la calidad de su trabajo se mejorará global de mano de obra.

El empleado resulta también beneficiado puesto que está mejor entrenado, - tiene más habilidades y es más versátil. Puede contribuir más a la empresa. El efecto psicológico, también es importante puesto que un entrenamiento - incesante le mostrará a un empleado que está avanzando, tendrá más confianza en sí mismo que el que tiene una contribución creciente en favor de la empresa y que se puede considerar para futuros ascensos y promociones.

### 3.4.- Programas de capacitación:

Estos programas tienen tres objetivos generales:

- 1.- Dar conocimiento sobre las nuevas habilidades o mejorar las que ya existen en las áreas de pensamiento creativo, toma de decisiones, reducción de costos, evaluación del trabajo, publicidad, mercadotecnia, etc.
- 2.- Cambiar actitudes o conductas con cursos sobre dinámicas, estabilidad emocional, entrenamiento por sensibilización, relaciones humanas, cooperación y psicología aplicada.
- 3.- Aplicar perspectivas como cursos sobre la manera de operar los sistemas de negocios.

El término del programa especial incluye mesas redondas, seminarios, conferencias, sesiones de trabajo, sesiones de orientación, grupos de estudio, grupos de solución de casos, juegos de administración, etc.

La manera de presentar estos programas, es la siguiente:

- 1.- Preparar sugiriendo una guía o plan de estudios.
- 2.- Definir el objetivo, lo que trata el contenido específico y el desarrollo de material que se deja al conferenciante o director de sesión.
- 3.- Información o intercambio de experiencias que es completamente libre.

Los planes de desarrollo y entrenamiento interno, están relacionados más directamente con actividades diarias y son más aplicables a los grupos de empleados.

Los programas externos complementan a los internos ofreciendo temas sobre necesidades particulares de los empleados en campos especiales.

Estas necesidades son las siguientes:

- Desarrollo de empleado para hacerlo supervisor
- Desarrollo al personal para ocupar puestos administrativos más altos.
- Apendizaje de nuevas técnicas
- Conocer nuevos productos o servicios



### 3.4.1.- Pasos que deben seguir para formulación de habilidades:

#### 1.- Motivación:

Para lograr que el alumno se incorpore con entusiasmo al proceso de una habilidad determinada, es necesario motivarlo, y para ello es útil tener en cuenta las indicaciones siguientes:

- Lograr que el alumno sea conciente de la importancia que para su desarrollo personal representa la habilidad que va a aprender o a perfeccionar.
- Explicar al educado lo fácil que es adquirir dicha habilidad cuando se usa el procedimiento más correcto.

#### 2.- Demostración:

Este paso consiste en explicar al educado la operación en detalle. Hacerla delante de él varias veces recalándole cuales son los puntos claves y haciéndole repetir varias veces el proceso.

#### 3.- Práctica:

En este paso se debe invitar al alumno a que realice la operación y observarlo.

- Al principio bajo mucha supervisión
- Después ir eliminando poco a poco la supervisión, hasta que quede la vigilancia normal de todo supervisor.

#### 4.- Exámen:

Es útil una vez que se comprueba que el alumno domina la parte mecánica de la operación hacerle un pequeño exámen oral en forma de conversación sobre la teoría más importante de la operación que aprendió a realizar.

#### 5.- Prácticas correctivas:

Estas prácticas consisten en la repetición que se le piden al educado, cuando el supervisor descubre puntos débiles en la ejecución de la acción por parte del alumno.

### 3.4.2.- Aptitudes, hábitos y cualidades que conviene fomentar en los educados:

- 1.- Que tengan un conocimiento básico de la empresa tanto en su organización como en los fines que persiguen, para que de esta manera puedan situarse eficazmente en el puesto.
- 2.- Que realice el trabajo tan pronto que llegue y si les llegan varios trabajos si no han concluido los anteriores que se realice el más importante.
- 3.- Que sepan organizar el material que utilicen en su trabajo para que de esta manera eviten desperdicios de tiempo y de material.
- 4.- Que sepan revisar con cuidado el trabajo que realizan y que exijan a sí mismos la meta de "cero defectos"
- 5.- Que trabajen desde el momento que llegan a la oficina y que no pierdan el tiempo en labores inútiles.
- 6.- Que puedan leer e interpretar instructivos.
- 7.- Que hablen correctamente.
- 8.- Que escriban con claridad y que tengan buena ortografía.
- 9.- Que posean una personalidad agradable.
- 10.- Que sepan vestir con elegancia sin llegar a la ostentación.
- 11.- Que sepan ser dignos de confianza.
- 12.- Que sean corteses y amables con todos.
- 13.- Que sean limpios en su persona y su trabajo.
- 14.- Que tengan buen tacto para tratar a su jefe
- 15.- Que consideren su trabajo como actividad agradable.
- 16.- Que colaboren con sus compañeros, jefes y subordinados con el espíritu de trabajo de equipo.

### 3.4.3.- Cursos de capacitación:

#### Cursos de Inducción:

Este curso se imparte a los empleados de nuevo ingreso y su objetivo es el siguiente:

- Que el empleado conozca la institución o sea su organización, sus principales actividades, su alcance dentro de la sociedad y su proyección hacia el futuro.
- Que tome conciencia de su incorporación a un equipo de trabajo con objetivos definidos, los cuales serán alcanzados gracias al esfuerzo común de cada uno de los miembros que forman dicho equipo de trabajo.
- Que conozca todos sus derechos y obligaciones, relacionados con la actividad que desempeñará dentro de la empresa.

#### Contenido:

El contenido de éste debe abarcar todos aquellos aspectos que contribuyan al eficiente logro de sus objetivos como son:

- Motivar al auditorio sobre la importancia del curso.
- Explicar el fin general de la empresa enmarcado dentro del sistema bancario y a su vez explicar la importancia que tiene el sistema dentro de la economía nacional.
- Mostrar el organigrama de la institución, señalando las funciones que son las principales que lo componen y los ejecutivos que son los responsables de su realización.
- Señalar los objetivos generales de la empresa y como cada función contribuye a la realización de dicho objetivo.
- Fomentar en el auditorio la conciencia de la importancia que tiene todo trabajo por insignificante que parezca en la realización eficaz de los objetivos generales de la empresa.
- Crear conciencia en el empleado de la importancia de las relaciones humanas tanto en el trato con los clientes como con sus compañeros, ya que nuestra institución tiene como fin esencial la venta de servicios y el logro de la preferencia del público depende de la forma eficaz en que sea atendida la clientela y realizadas las operaciones.
- Explicar el reglamento interior de trabajo, las prestaciones que ofrece la empresa, los derechos del personal y sus obligaciones.
- Como colorario de este curso se presentará a cada nuevo empleado con su jefe inmediato.

El jefe inmediato le dará a conocer las políticas específicas del departamento, sección o sucursal en que presentará sus servicios, además le hará patente su disposición para ayudarlo en el entrenamiento para el puesto que fue designado y le ofrecerá ayudarlo en la solución de problemas relacionados con su trabajo.

#### Curso de perfeccionamiento secretarial:

##### Objetivos:

Este curso que se imparte a las empleadas que realizan o van a realizar funciones secretariales, tiene los siguientes objetivos:

- Fomentar en el alumno espíritu de colaboración con su jefe para auxiliarlo en todas aquellas labores por medio de las cuales logre simplificarle su trabajo.

- Proporcionarle conocimientos que le permitan desarrollar su habilidad en el trabajo y mejorar su personalidad.

Contenido:

Para logro de los objetivos el curso debe de abarcar:

- Pláticas para convencer al auditorio la importancia que el puesto de secretaria tiene para la institución.
- Materias técnicas \*
  - Taquigrafía \*
  - Mecanografía \*
  - Ortografía \*
  - Redacción \*
  - Correspondencia \*
  - Archivonomía \*
  - Inglés (en algunos casos) \*
- Conocimientos elementales sobre:
  - Organización
  - Planeación
  - Simplificación del trabajo.
- Pláticas para mejorar la personalidad que incluyan consejos sobre - vestido y apariencia personal.
- Consejos prácticos para mejorar otras habilidades como son:
  - Memoria
  - Capacidad analítica
  - Persuasión
- Normas de relaciones humanas que incluyan:
  - Comportamiento con su jefe y funcionarios de las instituciones con sus compañeros y personal de servicio: habilidad para tratar a los clientes, habilidad para comunicar ordenes a su jefe, para distribuir los lugares en las juntas y comidas, etc.

- Consejos para que siempre tengan disponible y en buen orden la papelería, útiles de escritorio, máquinas de escribir y todo aquello que se requiere para un trabajo eficiente.

#### Cursos para cajeros:

##### Objetivos:

Al impartir el curso a los cajeros y empleados que van a ocupar este puesto se persiguen los siguientes objetivos:

- Crear en ellos hábitos de ofrecer a la clientela el mejor de los servicios, con eficiencia, cortesía y amabilidad.
- Desarrollar sus habilidades en el manejo del dinero y documentos, así como máquinas y equipo que utilizan.
- Proporcionarle conocimiento sobre aspectos contables y legales, - así como sobre operaciones que intervienen.

##### Contenido:

Los objetivos enunciados anteriormente se logran mediante:

- Pláticas para convencer al auditorio de la importancia que el puesto de cajero tiene para la institución.
- Promover el uso de técnicas de relaciones humanas para mejorar el trato con el público.
- Pláticas para mejorar la personalidad que incluyan consejos sobre vestido y apariencia personal.
- Desarrollo de las siguientes habilidades:  
 Contar con rapidez y seguridad el dinero.  
 Manejar con destreza las máquinas sumadoras que se utilicen enfajillado de billetes.
- Enseñar a los alumnos el procedimiento que deben de seguir para pagos de cheques, recepción de depósitos, cambios de dinero, compra-venta de moneda extranjera, operaciones de cartera de cobranzas y situaciones, compra-venta de oro y plata, operaciones especiales, en su caso de recepción y liquidación de impuestos, de teléfono, de energía eléctrica, recolección de fondos de domicilio, así como - procedimiento de rotación de efectivo en cajas concentración en la caja principal, recuento de fajillas.
- Impartirles conocimientos sobre:  
 Contabilidad  
 Ley de Títulos y Operaciones de Crédito (cheques en particular)  
 Explicarles las políticas de seguridad establecidas para el manejo

de caja, así como darles consejos para evitar que cometan errores que les originen faltantes o diferencias y que puedan ser sorprendidos por timadores.

- Explicarles del proceso general de operaciones relacionadas con el puesto de cajero.

Si tomamos en cuenta que el desempeño del puesto de cajero implica un alto riesgo por manejo de valores, es aconsejable, por no decir necesario que una vez que se hayan impartido todos los conocimientos que se supervisen en forma directa y constante, durante algunos días al empleado que inicia estas labores, dicha supervisión disminuirá progresivamente de acuerdo con la seguridad que el empleado manifieste ir adquiriendo.

Cursos para auxiliares en Funciones Contables:

Objetivo:

Es útil impartir este curso a los empleados que realizan funciones contables con el fin de:

- Crear hábitos de exactitud, buena presentación y claridad en los trabajos que realicen.
- Proporcionarles los conocimientos contables necesarios para que el alumno conozca a fondo las operaciones que intervienen y de esta forma puedan realizar con espíritu crítico y de perfeccionamiento de sus labores.
- Desarrollar su habilidad en el manejo de las máquinas que ocupan y en operaciones aritméticas.

Contenido:

Para alcanzar los objetivos propuestos se necesita:

- Dar pláticas para convencer al auditorio de la importancia que el puesto de auxiliar de funciones contables tiene para la institución.
- Demostrar al empleado como se puede realizar un trabajo eficiente, si éste es presentado con exactitud, limpieza y claridad, ya que cuando no se reúnen estos requisitos se multiplican los problemas (reclamaciones, pérdidas de tiempo en localización de errores y riesgos inherentes).
- Impartir conocimientos básicos de contabilidad.
- Desarrollar su habilidad en el manejo de máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras y de contabilidad.
- Ejercitar a los alumnos operaciones aritméticas, así como en la ejecución de los puntos claves que son útiles para encontrar diferencias que se presentan en controles, balanzas, estados, etc.

### Cursos para Jefes de Cheques:

#### Objetivo:

Este curso se imparte a los jefes o encargados de cuentas corrientes que - atienden al público en los aspectos de: autorización de pago de cheques, in formación de saldos, suministros de talonarios, etc., sus objetivos son:

- Crear en ellos el hábito de ofrecer a la clientela el mejor de los servicios, con eficiencia, cortesía y amabilidad.
- Desarrollar sus habilidades en el manejo de máquinas y equipo que utilicen en su departamento.
- Proporcionarle conocimiento sobre aspectos contables y legales rela cionados con el manejo de cuentas de cheques.
- Hacerlos buenos supervisores cuando tengan subordinados a su cargo.

#### Contenido:

Para el logro de los objetivos señalados será conveniente:

- Sustentar pláticas para convencer al auditorio de la importancia que el puesto de jefe de cheques tiene para el progreso de nuestra insti tución.
- Promover el uso de técnicas de relaciones humanas para el trato con el público y sus subordinados.
- Pláticas para mejorar la personalidad que incluyan consejos de vesti do y apariencia personal.
- Impartirles un curso para manejo de máquinas y equipo que utilicen - en su departamento.
- Impartirles conocimientos esenciales sobre:
  - Contabilidad
  - Ley de Títulos y Operaciones de Crédito (cheques en particular)
- Explicarles el contenido general de las operaciones relacionadas con el puesto de jefe de cheques
- Darles normas y consejos para evitar que sean sorprendidos por falsi ficadores.

### Cursos para encargados de atender al público en diversas operaciones:

#### Objetivo:

El curso se imparte a los auxiliares que atienden al público en el mostrador en sus operaciones de cambio, cartera, cobranzas, etc.

Sus objetivos son los siguientes:

- Crear en ellos un hábito de ofrecer a la clientela el mejor de los -

servicios con eficiencia, cortesía y amabilidad.

- Desarrollar sus habilidades en el manejo de máquinas que utilicen - en su puesto.
- Proporcionarles conocimientos sobre las operaciones que intervienen

#### Contenido:

Puede lograrse los objetivos señalados mediante:

- Pláticas para convencer al auditorio de la importancia que su puesto tiene para la institución.
- Promover el uso de técnicas de relaciones humanas para mejorar el - trato con el público.
- Pláticas para mejorar la personalidad, que incluyan consejos sobre - vestido y apariencia personal.
- Desarrollar su habilidad para manejar las máquinas a su cargo.
- Explicarles en forma general en que consisten las operaciones en que su puesto interviene y en detalle la parte de ellas que realiza en - su puesto.

#### Cartera:

Breve explicación del concepto y operaciones de crédito bancario.

- . Préstamos directos o quirografarios
- Préstamos prendarios
- Préstamos con garantía colateral
- Préstamos refaccionarios
- Préstamos de habilitación o avío
- Préstamos para adquisición de bienes de consumo duradero
- Préstamos para vivienda de interés social
- Descuentos
- Remesas en cambio

#### Cambios y situaciones:

- Compra-venta de moneda extranjera
- Compra-venta de oro y plata
- Compra-venta de giros
- Compra-venta de cheques de viajero
- Ordenes de pago



## Conversiones de tipo de cambio:

- Cobranza
- Recepción de documentos de cobro
- Cobranza de documentos
- Protesto
- Devolución

## Cursos para encargados de ahorro:

## Objetivo:

Se imparte este curso a los empleados que desempeñan o desempeñarán labores de atención al público en sus operaciones de ahorro con los siguientes objetivos:

- Crear en ellos el hábito de ofrecer a la clientela el mejor servicio con eficiencia, cortesía y amabilidad
- Desarrollar sus habilidades en el manejo de dinero y documentos, cuando esto sea necesario, así como máquinas y equipo que utilizan
- Proporcionarles conocimientos sobre aspectos contables y también sobre las operaciones que intervienen.

## Contenido:

Los objetivos mencionados anteriormente se logran mediante:

- Pláticas de convencer al auditorio de la importancia que el puesto de encargado de ahorro tiene para la institución.
- Promover el uso de relaciones humanas para mejorar el trato con el público.
- Pláticas para mejorar la personalidad que incluyan consejos sobre vestido y apariencia personal.
- Desarrollo de las siguientes habilidades:
  - Contar con rapidez y seguridad el dinero cuando el puesto implique su manejo.
  - Manejar con destreza la máquina sumadora que utilicen. (en su caso en fajillado de billetes)
- Si es necesario enseñar a los alumnos el procedimiento que deben seguir para:

Recepción de depósitos

Pago de retiros

Corte de caja

Recuento de fajillas

- Impartir conocimientos elementales sobre contabilidad, explicación de políticas de seguridad establecidas para darles consejos para evitar que cometan errores que les originen faltantes o diferencias en efectivo y puedan ser sorprendidos por timadores.
- Explicación del proceso general de las operaciones de ahorro y enseñanza del reglamento de cuenta de ahorro

Curso sobre los servicios bancarios:

Objetivo:

Este curso se imparte a los empleados que atienden al público y aquellos que por naturaleza de funciones deben conocer en forma general los servicios de las instituciones, el sistema tiene los siguientes objetivos:

- Crear en ellos hábitos de ofrecer a la clientela el mejor de los servicios, con eficacia, cortesía y amabilidad.
- Proporcionar los conocimientos generales sobre todo los servicios que ofrezcan las instituciones del sistema con el fin de que puedan informar debidamente a la clientela en las consultas que les hagan y para que puedan desarrollar en mejor forma sus actividades.

Contenido:

Los objetivos del curso pueden lograrse mediante:

- Pláticas para convencer al auditorio sobre la importancia que tiene - su puesto para el sistema y que su personal informe a la clientela de manera adecuada sobre los servicios que prestan las instituciones.
- Proporcionar conocimientos elementales sobre:
  - Depósitos a la vista
  - Depósitos de ahorro
  - Inversiones en valores
  - Otras operaciones fiduciarias
  - Inversiones en fideicomiso
  - Inversiones directas en la financiera
  - Compra venta de giros
  - Compra venta de cheques de viajero
  - Compra venta de moneda extranjera

Compra venta de oro y plata

Ordenes de pago

Pago de recibos de energía eléctrica, teléfono, impuesto, agua, colegiaturas, etc.

Caja de seguridad

Servicios de caja a domicilio

Cobranza de documentos

Préstamos:

    Directo

    Prendario

    De Habilitación o Avío

    Refaccionario

    Personal

    Para Adquisición de Bienes de Consumo Duradero

    Hipotecario (normales y de interés social)

Descuentos

Informes de crédito

Informes económico

Cartas de crédito

Reparto

Seguro de:

    Vida y accidentes

    Automóviles

    Daños de inmuebles

    Incapacidad, etc.

Curso para Supervisores:

Objetivo:

Este curso se imparte a personas que tienen a su cargo subordinados, cuyo - trabajo supervisan, pueden impartirse además a los instructores que tienen a su cargo la realización de los cursos que se den dentro de la empresa, los objetivos del curso son:

- Motivar a los supervisores y enseñarlos a motivar al personal para que realicen su trabajo con mayor eficiencia.
- Proporcionarles conocimientos sobre administración, relaciones humanas, mejora de métodos de capacitación.

### Contenido:

Para lograr los citados objetivos debe incluirse en este curso:

- Pláticas para convencer a los alumnos de la gran importancia que tienen sus funciones para la institución.
- Pláticas dando consejos para motivar en forma efectiva a su persona.
- Impartirles cursos elementales sobre:
  - Administración general
  - Previsión
  - Planeación
  - Organización
  - Integración
  - Coordinación
  - Dirección
  - Control
  - Delegación de autoridad
  - Responsabilidad
  - Objetivos
  - Políticas
  - Relaciones Humanas
  - Mejora de métodos
  - Instrucción al trabajador
- Persuadirlo de la conveniencia de que adquirieran por propio esfuerzo - mayores conocimientos sobre las materias expuestas, sobre las operaciones relacionadas con su trabajo y sobre actividades bancarias en general.

### Desarrollo de ejecutivos:

El desarrollo representa la oportunidad planeada de recibir entrenamiento, - educación, experiencia planeada, crecimiento predirigido a las personas que realizan las funciones administrativas.

El objetivo básico del desarrollo de gerentes es doble. El primer aspecto - inmediato, es elevar el nivel de efectividad mejorando la realización de sus trabajos. Como resultado de este esfuerzo se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial de futuro del trabajo del individuo.

El objetivo a largo plazo, es preparar a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades proporcionadas a su capacidad.

Estos objetivos se pueden expresar sucintamente en la siguiente fórmula:

Desarrollo de Ejecutivos = Mejoramiento del trabajo presente + Preparación para el futuro.

El desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias en resolución de situaciones nuevas y distintas. Al mejorar la realización del trabajo actual de los sujetos, el desarrollo puede tener ligero sabor de entrenamiento.

Desde el punto de vista del tiempo podemos decir que el desarrollo es a largo plazo mientras que el entrenamiento tiene un objetivo más corto e inmediato, los conocimientos avanzados de la gerencia, los conceptos, ideologías y técnicas, la habilidad para la toma de decisiones, la capacidad de pensamiento deductivo e inductivo, la comprensión humana y la conciencia de la conducta impersonal, el análisis financiero y la organización corporativa, son ejemplos de las materias relativas a los cursos de desarrollo. No son siempre tan complejos como suenan sino se adaptan en cada caso al nivel de complejidad compatibles con los requisitos de trabajo de la persona.

### 3.5.- Contenido Educativo:

La Asociación Nacional de Banqueros de México incluye entre sus atribuciones y funciones específicas, la de facilitar a las Instituciones que tienen asociadas la capacitación de sus funcionarios y empleados.

En el empeño ha contado con la colaboración de varios centros de altos estudios:

Universidad Iberoamericana  
 Universidad de Chihuahua  
 Universidad de Monterrey  
 Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Los planes de estudio y los programas de trabajo, con ligeras variantes que obedecen a las características regionales son virtualmente uniformes y responden a la experiencia didáctica de los mencionados Institutos de Enseñanza Superior y a la de la Banca en los aspectos financieros.

Para el cumplimiento de estos cursos de capacitación se han establecido una serie de políticas:

- 1.- La enseñanza de cada materia deberá combinar la teoría básica que proporcione una criterio fundamental del tema con la práctica, de tal manera que en lo posible el estudiante aplique sus conocimientos a la práctica cotidiana.
- 2.- Se preferirán profesores cuyo curriculum garantice no solamente el haber estudiado las materias que implante sino también una experiencia comprobada que les permita la resolución de problemas de aplicación concreta.
- 3.- La formulación de los programas de estudio tenderá a incrementar la investigación personal del alumno y la utilización de seminarios, mesas redondas, estudio de casos, etc., particularmente en los últimos semestres del programa.
- 4.- Los grupos no deberán exceder de 30 alumnos.
- 5.- Los programas de estudio deberán ser revisados periódicamente por el consejo Técnico de la Escuela para garantizar que en todo momento respondan a las necesidades de los bancos.

#### Plan General:

##### Cursos intensivos y cursos vespertinos:

Cursos intensivos.- Se desarrolla en 400 Hrs. de clase repartidas en dos ciclos de seis semanas cada uno con receso de una semana entre ciclo y ciclo.

Horario: 8.00 A.M. a 2.00 P.M. y  
3.00 P.M. a 6.00 P.M.

Curso Vespertino.- Este curso también se desarrolla en 400 Hrs. de clase - pero repartidas en 26 semanas.

Horario: 6.00 P.M. a 9.00 P.M.

**Materias:**

**Materias humanísticas y metodológicas:**

- Metodología del estudio
- Filosofía y ética de la empresa
- Ética de los negocios
- Principios de administración bancaria
- Administración de personal
- Comunicación y dirección de juntas

**Materias de Derecho:**

- Principios de Derecho
- Principios de Derecho Mercantil (Sociedades)
- Derecho Mercantil
- Fideicomiso
- Legislación fiscal
- Derecho bancario

**Materias Económicas:**

- Principio de Economía
- Comercio Exterior

**Materias Contables:**

- Contabilidad básica
- Contabilidad bancaria
- Análisis e interpretación de estados financieros
- Control interno

**Materias Bancarias:**

- Prácticas de estadística bancaria
- Servicios bancarios
- Sistema bancario
- Sistema bancario mexicano

- Operaciones y servicios Bursátiles
- Crédito a personas físicas
- Crédito a personas morales
- Mercadotecnia bancaria
- Banca de inversión
- Crédito agropecuario

Programas complementarios:

El objeto de estos programas es satisfacer las demandas de los centros bancarios domiciliados en aquellas plazas en donde es limitado el número del personal bancario y en donde así mismo no se localizan medios de enseñanza que satisfagan plenamente los requerimientos académicos.

Estos planes consisten en la organización en el mismo Centro Bancario de que se trate de seminarios de corta duración y de carácter intensivo en que se obtiene el asesoramiento de la Asociación de Banqueros de México y que conducen a cubrir aún cuando no es toda su cabal amplitud las necesidades de capacitación.

Proyectos para la organización de cursos de maestría:

El objetivo de la maestría sería el preparar profesionistas a niveles superiores de Licenciatura que puedan asumir puestos de Asesores Técnicos o altos ejecutivos en funciones específicas dentro de las Instituciones Bancarias y Financieras.

Además se trataría de promover y facilitar la investigación técnica que debería ser el soporte para la promoción y su desarrollo financiero y bancario.

Se planea que esta maestría suponga como prerequisite el grado de Administración de Empresas, Relaciones Industriales, Contaduría y Economía. Además se determinarían en cada caso particular que materias se deberían cursar previamente a las materias propiamente de la maestría.

La maestría se llevaría sobre una base académica de un máximo de trabajo de investigación personal para lo cual se contaría:



- a) Con un número suficiente de profesores-tutores de tiempo completo con experiencia práctica en la orientación, ayuda y control del alumno que realiza la investigación.
- b) Con bibliotecas y hemerotecas adecuadamente dotadas.

El profesorado se buscaría entre maestros más renombrados, tanto nacionales como extranjeros, los cuales serían invitados como profesores huéspedes.

Los cursos básicos o nivel de licenciatura incluirán las disciplinas siguientes:

Area de Administración:

- 1.- Principios de Administración I.
- 2.- Principios de Administración II.
- 3.- Administración de Personal I.
- 4.- Administración de Personal II.
- 5.- Mercadotecnia Elemental
- 6.- Elementos de Finanzas
- 7.- Elementos de Producción
- 8.- Procesamiento de Información.

Area Económica y Matemática:

- 1.- Microeconomía
- 2.- Macroeconomía
- 3.- Economía de la Empresa
- 4.- Historia del Pensamiento Económico
- 5.- Problemas Económicos de México
- 6.- Elementos de la moneda y banca
- 7.- Estadística General
- 8.- Estadística aplicada a los negocios

Materia de Maestría: (Se consideran como básicas las siguientes)

- 1.- Administración bancaria
- 2.- Análisis del sistema bancario: Banca Central, Banca Privada
- 3.- Análisis financiero
- 4.- Contabilidad bancaria
- 5.- Créditos bancarios
- 6.- Cursos avanzados de finanzas
- 7.- Estadística aplicada a la Banca
- 8.- Finanzas públicas
- 9.- Inversiones
- 10.- Legislación bancaria
- 11.- Matemáticas financieras
- 12.- Mercado de capitales
- 13.- Problemas de ética financieros
- 14.- Seminario sobre finanzas
- 15.- Teoría económica del desarrollo

### 3.6 Métodos de Instrucción:

El estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia en la actualidad.

Ya que desafortunadamente se ha centrado la atención en los aspectos formales e instrumentales, perdiéndose de vista los fines y el contenido.

En éste hay que hacer hincapié pues los avances que la pedagogía ha demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza; en la actualidad la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educados son la clave del éxito en la función educativa, esto sin menospreciar algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Un programa de capacitación dará buenos resultados deseados siempre y cuando estén relacionadas claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes en el curso, con el tiempo que se dispone y con otros factores.

Debido a la tendencia actual es aconsejable que en un 100% de un programa de entrenamiento, contenga una variedad en los métodos de enseñanza, es - decir, que deberán alterarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

#### Clasificación de Métodos de Entrenamiento:

##### Métodos de entrenamiento:

Sería un error pensar que el entrenamiento de los empleados se realiza con una sola técnica, el método que se use depende los objetivos del programa - de entrenamiento y de la naturaleza de la materia.

En general se reconocen tres clasificaciones de métodos de entrenamiento.

- De instrucción
- De información
- De conferencia

Se pueden utilizar solos o combinados, pero hay que recordar que cada técnica es distinta y tiene problemas especiales en el programa de entrenamiento.

Cada uno de ellos es útil en ciertas circunstancias e inútil en otras..

##### Métodos de clases:

La clase es una presentación preparada de conocimientos e información, cuyo propósito es que otros entiendan o acepten el mensaje del que la imparte.

La mayoría de las clases pretenden informar o instruir al auditorio y éste es el objetivo que nos importa cuando se usa como método de entrenamiento.

#### Ventajas y Desventajas del Método de Clases:

##### Ventajas:

- Más directa
- Más clara

- Mejor controlada por el instructor
- Ahorra tiempo

Desventajas:

- Puede ser aburrida
- Le falta participación de grupo
- Requiere una preparación cuidadosa

La clase sigue siendo un medio muy importante de entrenar y es probable - que siempre lo sea. Una buena clase debe motivar el interés del grupo y - adaptarse a sus necesidades, estar bien planeada en cuanto a sus propósitos, ideas principales, claridad de organización y desarrollo de interés.

Ser bien presentada por su disertante entusiasta y animado, que tenga en mente las necesidades e interés de su grupo. Por último no debe sobrepasar el tiempo propuesto.

Métodos de Conferencia:

El método implica un grupo de gente, que busca ideas, examina y comparte datos e ideas, crítica y prueba el procedimiento, sugiere conclusiones - con fin de mejorar el desempeño de un trabajo, promueve y requiere la participación del individuo. El método de que se habla es de tipo de conferencia planeada.

Para poder utilizar la conferencia, los participantes deben de tener una plataforma de información y experiencia que capacite a participar en la - discusión a entender y a explicar la información, los datos y las experiencias sintetizadas por el conducto de la conferencia.

Para que la conferencia sea efectiva es vitalmente importante que el moderador o director sea competente y hábil.

Por ello se hace necesario que el conferencista este bien entrenado.

A través de la conferencia el conducto pretende:

- Reunir hechos
- Seleccionar y evaluar estos hechos
- Obtener decisiones del grupo
- Desarrollar planes
- Ejecutar planes

#### Método de casos:

Uno de los objetivos del método Harvard ha sido siempre que los estudiantes aprendan por sí mismo, por proceso de pensamiento independiente, que desciernan en la "enredada madeja, de los problemas humanos", los principios e ideas que tienen validez perdurable y aplicabilidad general, uno de los objetivos colaterales es ayudar a los estudiantes a desarrollar - su capacidad de usar su conocimiento. Los conocimientos sin la habilidad de usarlos son inertes y un peso muerto.

Según el método de Harvard, el maestro actúa como catalizador. Señala - los casos de estudio y propicia un ambiente favorable a la discusión del grupo, su objetivo es guiar el proceso de aprendizaje-enseñanza, pero no intenta cubrir el tema, por el contrario, ayuda a los estudiantes a descubrir por sí mismos las ideas más significativas para ellos, partiendo del informe de un caso.

#### Método de Representación o Dramatización:

Existen actualmente muy pocos programas de entrenamiento sobre relaciones humanas que no incluyan alguna forma de dramatización o representación - dramática. Esta técnica también se ha filtrado en el entrenamiento sobre toma de decisiones, gerencia, entrevistas y cualquier otro tema en que sea necesario mejorar la participación de los sujetos en el grupo y su efectividad de tratar unos con otros.

Los autores Corsini, Shaw y Blake, definen la dramatización englobando la gama de situaciones a las que se puede aplicar "La Representación dramática", puede definirse como el método de interacción humana que utiliza la conducta realista en situaciones imaginarias.

La técnica hace posible a los individuos y a los grupos la mejora de su - efectividad no hablando sobre un problema, sino actuando como lo harán en la vida real.

La dramatización estructurada consta de los siguientes elementos:

- Aprender haciendo
- Aprender mediante la imitación
- Aprender por medio de la observación y la retroacción
- Aprender por el análisis y la conceptualización

La técnica puede también utilizarse en conjunción con otras técnicas como el estudio de casos, el entrenamiento de laboratorio, el método de mesas redondas, juego de negociaciones y simulaciones.

Por medio de esta técnica se representa el proceso o varios procesos de - determinada operación para que sean estudiadas más a fondo y sobre todo para lograr que los educados se den cuenta de los errores que cometen durante dicha representación y eviten repetirlo en la vida real.

El banco modelo es una variedad de esta técnica, consiste en hacer que los participantes representen los papeles de:

Cajeros, jefes de cheques, público general, etc.

#### Discusión Dirigida:

Este método de participación activa consiste en planear debate sobre algún asunto o tema de interés para el grupo que participe en determinado curso.

La dinámica de ésta consiste en suscitar entre los participantes la discusión sobre un tema que sea de interés para ellos, para que de esta forma - se anime a manifestar los diferentes puntos de vista que sostiene sobre el tema que les expuso.

Una de las condiciones necesarias para lograr que la discusión se utilice

como método de participación activa, el nombrar un director de debates que se encargue de la dirección de la discusión y que pueda ser el mismo conferenciante o mejor un participante que tenga madera para desempeñar este - oficio.

#### Observacion y Experimentación:

Son dos métodos activos de enseñanza de gran utilidad para lograr un buen proceso de aprendizaje.

Observación.- Este método consiste en dirigir la atención a los alumnos - bien sea hacia un objeto determinado o hacia un proceso de una operación - para estudiarlo detenidamente.

Experimentación.- Didáctica: Esta técnica se base en provocar un hecho - que sea de interés para el grupo con el fin de observar y verificar los conocimientos que fueron objeto de aprendizaje.

#### 3.7 Medios Auxiliares de la Capacitación:

Las condiciones físicas y el equipo cuando están bien seleccionados, hacen que el contenido del curso se comprenda más fácilmente. Estas condiciones propician la comodidad y el bienestar, y el equipo ejemplifica ideas o secuencias de acontecimientos, aclarando su propósito y aplicación. Las condiciones físicas y el equipo no pueden encubrir la mala calidad de un curso de entrenamiento. Pero el contenido tiene que estar allí, todo lo de-- más es sólo auxiliar.

La comunicación es el eje central de todo proceso de aprendizaje, debemos entender en términos generales a todo instructor como emisor y el alumno - como receptor. El medio de comunicación es por tanto cuestión de especial interés mientras más objetivo e ilustrativo sea mejor serán los resultados obtenidos por el emisor.

En el tema se debe dar todo crédito a la vieja sentencia que dice "Una fi- gura vale más que mil palabras". Los medios de comunicación en el campo - de la enseñanza, han tenido un especial desarrollo originado por el interés

de un efectivo aprendizaje y contando con la ayuda y avance de la tecnología. Desde una tabla de escritura cuñeiforme hasta un equipo de circuitos cerrados de televisión, los medios o instrumentos de comunicación deben ser seriamente estudiados y tomados en cuenta.

En el presente apartado comentaremos sobre algunos instrumentos y ayudas en la comunicación que se utiliza frecuentemente en los diferentes centros de enseñanza.

### 3.7.1 Auxiliares Gráficos:

- Pizarrón.- El tradicional pizarrón cuyo uso y aplicaciones son muy variadas.
- Rotafolios.- Este instrumento ha tenido gran popularidad últimamente, entre otras ventajas puede contarse su fácil manipulación, es decir el hecho de ser portátil y la posibilidad de trasladar las hojas escritas una vez separadas. Tiene especial aplicación tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo.
- Franelógrafo.- Se trata de un lienzo de franela o tela semejante adherida a una tabla en proporciones parecidas a las de un pizarrón sobre la cual se pueden adherir piezas de cartón que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa que hacen posible la adherencia a la franela
- Gráficas.- Bajo este nombre genérico comprendemos la amplia gama de ayudas visuales que se elaboran para dar alguna información, dominar algún evento o tema, etc., y que generalmente permanecen fijas a alguna pared colocada en un tripié o bien suspendidas en algún techo.
- Cuadernos para escritura.- Aunque en este caso no nos referimos a un auxiliar del instructor sino más bien a una necesidad del estudiante creemos necesario señalar que es importante que en todo programa de educación, el coordinador o instructor se cerciore de que existe una dotación suficiente de papel para tomar notas.

### 3.7.2 Equipo Audiovisual:

Casi cualquier presentación mejora los auxiliares audiovisuales, las transparencias y las películas se han ganado una merecida importancia en la educación moderna. Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados en sus diferentes aplicaciones en en todos los niveles de la educación moderna. Se ha comprobado por diferentes medios que la enseñanza audiovisual ha dado los mejores resultados



en sus diferentes aplicaciones en todos los niveles de la educación.

En esta parte enumeramos los diferentes aparatos y ayuda visuales y audio visuales que existen hasta la fecha:

- Proyector de transparencias.- Gran parte del material visual y -  
audivisual esta constituido por transparencias (foto-  
graffias de 35mm en color) que son suficientemente ilus-  
trativas y cuya utilización es semejante a la de las -  
películas. Una transparencia puede tener diversos fines  
ser parte de una secuencia de imágenes o bien permane-  
cer proyectada como ilustración de fondo.
- Proyector de cine sonoro de 16mm.- Este instrumento auxiliar de -  
la capacitación es de especial interés debido a la can-  
tidad y variedad de películas que existen en materia de  
enseñanza.
- Retroproyector.- Este aparato permite ilustrar a base de placas -  
transparentes fácilmente removibles y constituye un me-  
dio para que el instructor haga más objetiva su exposi-  
ción. Puede utilizarse también con un rollo de papel  
de acetato sobre el cual puede escribirse o dibujarse  
con un lápiz especial (crayón). Este proyector facili-  
ta al instructor su enseñanza, pues le permite estar -  
siempre de frente a su auditorio y si tiene la necesi-  
dad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no  
se tiene que voltear y hacerlo en la pantalla, pues -  
basta marcarlo con un lápiz directamente en el cuerpo  
transparente proyectado. Como ventaja tiene un hecho  
que no es necesario que esta el aula obscura para el -  
funcionamiento de este aparato.
- Proyector de cuerpos opacos.- Básicamente la diferencia entre es-  
te proyector de cuerpos opacos tiene como finalidad es  
pecífica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos tales  
como cartas, dibujos, láminas, fotografías, etc. La ven-  
taja es que no requiere una especial preparación del ma-  
terial que se va a proyectar, basta colocar éstas.  
Es indispensable para el éxito en la utilización de es-  
te instrumento que haya obscuridad completa en el local  
o aula en que se va ha hacer la exposición.
- Circuito cerrado de Televisión.- Uno de los más novedosos equipos  
auxiliares del entrenamiento es el circuito cerrado de  
televisión. Dicho equipo consta básicamente de una cá-  
mara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores  
de televisión. En términos generales la ventaja bási-  
ca es que se puede contar con una instantánea repeti-  
ción de hechos, utilizando escenas filmadas en los lu-  
gares de trabajo como fábricas, talleres, sucursales,  
etc.

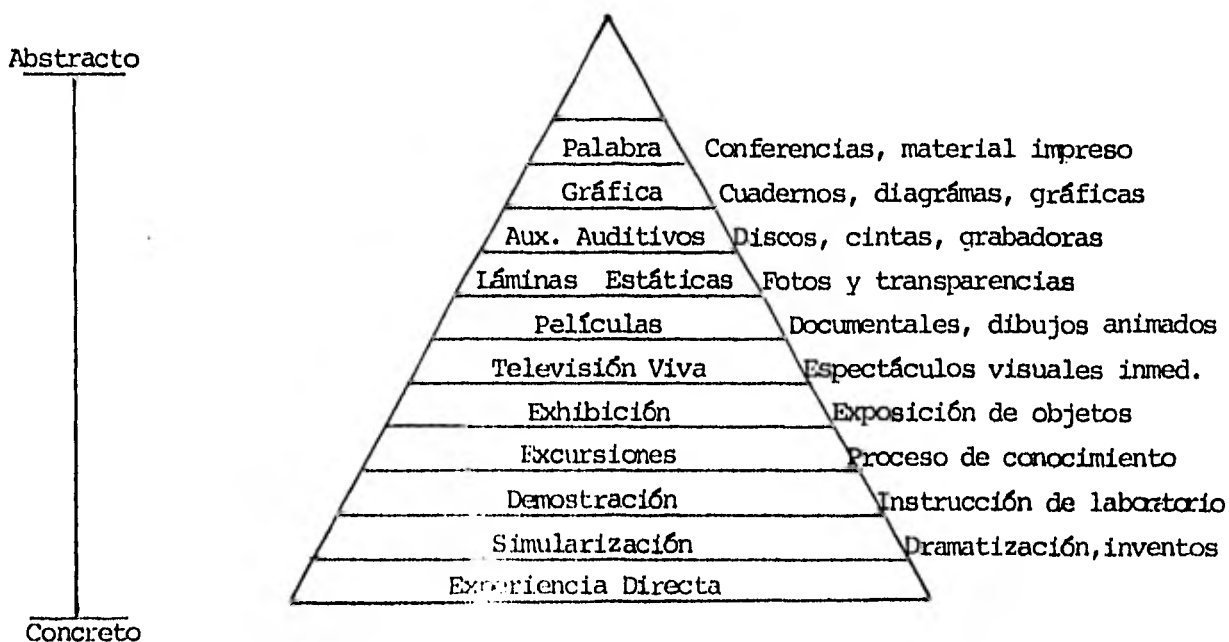
Aprovechando instructores de reconocida autoridad y que por sus múltiples ocupaciones no sea posible que asistan a cursos que se imparten acudiendo solamente una vez para grabar su exposición a fin de que se puede utilizar en el futuro. Lo mismo puede decirse con mensajes y exposición de altos ejecutivos de una empresa.

### 3.7.3.- Medios Sonoros:

- Grabadora: Sin duda la grabadora en sus diferentes tipos y tamaños - constituye la mejor de las ayudas auditivas que se utilizan en la actualidad.
- Tocabiscos: No debemos dejar de mencionar el interés que tiene el - empleo del tocadiscos. De hecho existen en el mercado - grabaciones en disco especialmente destinados a la enseñanza.

La siguiente figura muestra varios medios de comunicación en una escala relativa que va de lo concreto a lo abstracto y representa la herramienta o técnicas que cada medio pone a nuestro alcance.

El ordenamiento de los medios y método de comunicación para su uso en el - proceso de entrenamiento-aprendizaje demanda una comprensión consumada y - muchas habilidades.



### 3.8 Organización física de aulas:

Hablar de la situación física del local o aula en que vamos a llevar efecto un curso no es asunto de poca importancia.

En primer término se debe tomar en cuenta la automotivación o frustración a que esta el educado, según sea el sitio, agradable o desagradable. Deben de considerarse la importancia que tienen los siguientes aspectos que contribuyen paralelamente al éxito de un curso.

- Adecuada ventilación: Se ha comprobado científicamente que para un sano y efectivo funcionamiento del cerebro, principalmente y en general de la fisiología humana, es necesario que haya una abundante y pura ventilación. Dentro de las posibilidades es aconsejable que todo centro de enseñanza este rodeado de espacios verdes que además de brindar la ventaja de aire puro, son gratos a la vista del alumno y contribuyen - con otras ventajas como son la independencia, tranquilidad que da - el aislamiento para efectos de asimilación y reflexión.
- Luminosidad del aula: Es muy importante que exista la adecuada iluminación para que exista una efectiva comunicación visual.
- Limpieza del local: Nadie puede dejar de aceptar que un local limpio y bien presentado es grato a la vista y nos mantiene en actitud favorable.
- Funcionalidad: Bajo este concepto queremos significar que un aula debe responder a diferentes necesidades como son:

Ubicación  
 Dimensión  
 Distribución  
 Conexiones eléctricas suficientes  
 Material y equipo necesario

Una de las ventajas que se tiene en las aulas es que no están fijas las sillas y las mesas ya que nos permiten distribuirlas una y otra vez, según sean las necesidades particulares de cada curso.

La educación es esencialmente dinámica, lo que significa que la actividad de capacitación debe ser ágil y dinámica.

### 3.9 Evaluación:

Definición:

Casi todos están de acuerdo en que la definición de evaluación es "aquello que determina la efectividad de un programa de entrenamiento"

Pero esto no significa nada si no definimos la importancia para que un programa sea efectivo. Sabemos que la evaluación es necesaria para mejorar programas y para eliminar los que sean poco efectivos.

Dividiremos la evaluación en pasos lógicos para que nos muestren las metas que debemos alcanzar.

1) Reacción:

La reacción puede definirse como el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de entrenamiento. La reacción en cuanto a actitudes, es elocuente, si ésta es de gusto se presume que el curso es productivo y motivado, por el contrario si la reacción es de frustración o negativa se deduce fácilmente el fracaso del curso.

2) Aprendizaje:

¿Cuales hechos y técnicas aprendieron los participantes?

Necesitamos saber que aprendió el alumno y en que grado, distinguiendo dos aspectos: Lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso.

3) Aptitudes:

¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?

4) Resultados:

Con esto queremos indicar los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría. Un cambio en el puesto de trabajo, es decir: ¿Qué grado de motivación hay?, ¿En que aspectos se ahorro?, ¿Las quejas se redujeron?, ¿Cómo se abatieron los costos?

Cabe mencionar que cada uno de estos aspectos tendrá prioridad en la evaluación según sea el objetivo que se pretenda lograr o según sea la estructura del curso.

Si los objetivos que han de lograr son de información y de impartición de conocimientos, el aspecto que más importa evaluar será el segundo, y poco importará el desarrollo de actitudes. La misma situación puede presentarse con cada uno de estos aspectos.

Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

- ¿El medio que utilizamos fue el adecuado?
- ¿Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas del saber:

- 1a) Antes del curso
- 2a) Durante el curso
- 3a) Al final del curso

La primera persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el alumno al curso (como se puede ver se trata de una forma de determinar las necesidades de capacitación)

Generalmente se realiza mediante una prueba o exámen de conocimientos y - actitudes en relación con el tema o con los temas que se impartirán a lo largo del curso.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia pues planea la ventaja de conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los - alumnos.

Muchos instructores señalan que tal evaluación regular, es decir, la que se realiza al final del curso, se carece en muchas ocasiones de objetividad y veracidad, no tanto porque el alumno no deje de ser sincero u objetivo en sus respuestas sino porque ha olvidado muchos detalles que hubo durante los primeros días del curso.

La evaluación posterior al curso es la más usada y la que más antecedentes tiene en el campo de la enseñanza; su práctica es sencilla y sus resultados positivos.

### 3.9.1 Exámenes:

Un sistema de evaluación es necesario por estar relacionado con todo proceso productivo y en este sentido la evaluación está totalmente ligada al

proceso de enseñanza y sirve como indicador del rendimiento y aprovechamiento del educado. Sin lugar a duda un examen sirve para formular un diagnóstico en relación con todo el fenómeno educativo.

El valor de las pruebas radica en que es un medio que nos permite analizar el aprendizaje y asimilación del alumno, asimismo constituye un reto para el propio alumno y le ayuda a señalar sus errores, permitiéndole reflexionar en la necesidad de superarlos.

Los exámenes pueden ser:

Escritos

Orales

Prácticos

### 3.9.2 Seguimiento o continuación de la capacitación:

En los últimos años, instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer de cada curso impartido. Queremos significar con esto en forma simbólica el mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo.

Que no signifique un curso por más largo que sea un mero paréntesis en la vida cultural de la persona, sino que perdure y continúe en el tiempo.

Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma dependa del jefe, él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado del curso.

Existe en muchos casos una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa pues ésta no apoya ni complementa lo que en un curso se dice.

Ahora bien a efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por otro seguir el camino o la trayectoria del personal de un colaborador en los aspectos de conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, se debe establecer un sistema de intercomunicaciones posteriores al curso (entre el tercero y cuarto mes considero que es la época más prudente)

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones - informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe co rrespondiente.

### 3.10 El Instructor:

La clave del éxito de todo programa de capacitación, es el instructor, en sus diferentes enfoques, es decir como maestro, líder, expositor, mediador, etc. Pueden existir los mejores medios auxiliares para la instrucción (edificio, mobiliario, instrumentos o equipos y métodos, etc.), pero si el instructor falla y no es aceptado todo ira mal y con seguridad habrá un - triste fracaso.

Se puede presentar la situación contraria, que las instalaciones o los me dios no sean los mejores pero si el instructor es eficiente con sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen el grupo - interesado y motivado se puede llegar al éxito.

A continuación señalaremos algunas características de liderazgo que a nues tro juicio, debe tener el instructor:

Ser capaz de:

- Señalar un objetivo común
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo
- Tener los conocimientos necesarios, estar al día en la espe cialidad.
- Ser un agente de cambio
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del - curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Proporcionar un ambiente de informalidad y ofrecer un sincero apoyo y su amistad.

#### 3.10.1 Habilidad necesaria para el buen manejo y control de un grupo:

Ante un grupo nos enfrentamos a dos realidades:

Por un lado la del grupo como tal, es decir, la que esta regida por principios psicológicos en la relación con sus reacciones y comportamiento en general.

Por otro lado la conducta individual, es decir, la personalidad propia y particular de cada uno de los miembros del grupo.

El instructor debe estar conciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual, pues de lo contrario sus enfoques y tratamientos carecerán de prudencia y tacto.

A continuación señalaremos algunas actividades y actitudes que todo instructor debe tener presente para lograr éxito de su labor y que son notas elocuentes de su interés y compromisos.

- Infórmese al máximo sobre su grupo, el número de personas que asistirán, escolaridad, edad, etc., son conocimientos que facilitarán su función y harán que se identifique rápidamente con el grupo.
- Sea puntual, la falta de puntualidad puede crear un ambiente negativo y de justa crítica.
- Sea elemento para la motivación del grupo demostrando entusiasmo en todo momento (no olvidemos que todo instructor debe ser un líder que fomenta la buena disposición y entusiasmo de parte del grupo), utilizando algún comentario como puede ser una noticia o bien haga una broma de buen gusto al iniciarse el curso, esto ayuda a romper la tensión que todo grupo tiene en la primera etapa de instrucción.
- Tenga un tono amable, así se despierta la confianza del grupo.
- Al hablar, siempre vea de frente, es decir, diríjase al grupo tanto con la voz como con la mirada y comuníquese con claridad sus ideas. Lo contrario propicia desconfianza y puede ser síntoma de poca seguridad.
- En el caso de que prefiera exponer de pie y caminando, según sea la organización física del salón, colóquese frente al escritorio mesa, de esta manera instructor y grupo estarán más cerca. Esto promueve confianza y seguridad.
- Observe una postura adecuada. No muestre con su postura aburrimiento, cansancio y otras actitudes equivalentes que se proyectan hacia el grupo siempre con resultados negativos.
- Evite la mímica exagerada y evite asimismo tics nerviosos.
- Evite acciones que distraigan al grupo.
- No se disculpe. Esta cortesía en un momento determinado se puede entender como debilidad e inseguridad y puede dar la impresión al grupo de que no está preparado o que no tiene la capacidad necesaria. Claro esta no debe confundirse con una actitud autosuficiente, descortés y vanidosa.



- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final y hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano y responda a la inquietud o pregunta. De esta manera no se vera usted interrumpido a la mitad del camino.
- No demuestre en ningún momento nerviosidad. Muchas veces la nerviosidad es signo de inseguridad. Es un deber sentirse seguro.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resulten agradables a ellos mismos por ejemplo:
  - ! Como usted acertadamente dijo .... !
  - ! Este es un buen comentario .... !
  - ! Su opinión nos aclara el camino .... !

### 3.10.2 Como manejar la personalidad individual en un grupo:

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo pues aunque - trate por ejemplo de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad, y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacitación de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así y por - lo tanto, tratar a cada persona según sea necesario.

Los instructores deben estar preparados para hacer frente a aquellos que no quieren contribuir o demuestran descontento y agresividad o bien para activar a la persona pasiva a aquel elemento que esta presente físicamente pero que no nos brinda atención. Algunos comentarios.

1.- Frecuentemente en todo curso hay una persona que quiere impresionar al instructor y al grupo haciendo gala de sus conocimientos.

Es importante señalar que el instructor nunca debe perder ni poner en juego su liderazgo ni el control sobre el "sabelotodo", es decir, nunca debe permitir que este tipo de participantes ocupe su lugar desplazandolo.

Los siguientes comentarios pueden ayudar para estos casos:

! Todos vamos a tener la ocasión de exponer nuestros puntos de vista !

Este comentario que debe darse al iniciar todo evento, limita de antemano al monopolizador.

¡ Hemos escuchado interesantes comentarios de su parte, pero nos gustaría - escuchar a otras personas !

Un comentario de este tipo hace hincapié en que no sólo una persona debe participar, sino que es la mayoría quién debe hacerlo.

¡ Creo que todos podemos aportar algo !

Destaca como en el caso anterior la labor conjunta.

2.- Así como nos encontramos frente al tipo anterior descrito que se convierte en monopolizador, podemos estar frente al tipo silencioso, aquel - que demuestra una pasividad parcial o absoluta y que en algunos casos carece de interés en el curso.

Primero se debe investigar la razón de su silencio, que puede ser:

- a) Carezca de motivación en términos generales
- b) No éste interesado en el tema que concretamente se esta tratando
- c) Este confuso o falto de aclaración de los temas tratados anteriormente.
- d) No se sienta integrado al grupo
- e) Prefiera simplemente escuchar
- f) Sea un individuo calculador y no querrá parecer rídículo ante los demás con preguntas tontas.
- g) Padezca alguna enfermedad o limitación (por ejemplo que sea tartamudo), que le haya crecido algún complejo. En este caso el instructor debe brindarle un apoyo especial y la confianza necesaria.

En la mayoría de los casos enunciados el instructor debe desempeñar el papel tal que abra la puerta de salida a la tensión y haga que el alumno participe.

El hacer una invitación como la siguiente puede ser saludable:

¡ Platiquenos su experiencia en este sentido !

Cualquier otra expresión semejante o equivalente puede ser buena pero debe tomarse en cuenta que no se debe ejercer presión directa sobre el alumno, pues ello sería absolutamente contraproducente.

Las siguientes preguntas son aconsejables:

- | Esta usted de acuerdo con esta conclusión !
- | Que opina usted sobre esto !
- | Nos gustaría saber una idea al respecto !

3.- Nos falta alguien que quiera cambiar el desarrollo de una materia. Es tamos acostumbrados a la expresiones "nos estamos saliendo del tema", este aspecto es de vital importancia, pues puede hacer que el liderazgo y control sobre el grupo se reduzca a cero y genere en el grupo un ánimo de inconformidad y disgusto.

Como anteriormente señalamos en primer lugar nos debemos asegurar de cual es la actitud de la persona, es decir, que objetivo persigue con una inte rrupción o una actitud inoportuna.

- a) En la mayoría de los casos es el simple ánimo de interrumpir, inter ferir o molestar.
- b) Puede tratarse de un sincero deseo de ampliar la información que se esta dando.
- c) Es posible que quiera aprovechar la erudición y experiencia del instructor y aclarar dudas sobre otros temas que puedan estar rela cionados o no con el tema principal.

En este caso lo importante es volver al camino que las cosas seguían, con testar amablemente que más adelante, durante los descansos o al final del curso se podrá responder a dichas inquietudes. En algunos casos es posible relacionar con el tema aquel comentario que desvia el desarrollo normal del curso.

4.- Puede suceder que el ritmo activo y dinámico que hemos puesto a un cur so llegue a convertirse en pasivo y silencioso, revisemos cuatro causas po sibles.

- a) Cansancio
- b) Concentración
- c) Aburrimiento
- d) Descontento

En el primer caso improvisar un descanso aún fuera del horario establecido parece que es lo más recomendable. Tengamos presente siempre que se ha aceptado como principio general que por cada cuarenta o cincuenta minutos de exposición y de trabajo efectivo, hagan cinco o diez minutos de descanso.

En el segundo caso lo mejor es romper el silencio prudente e invitar a discutir y señalar conclusiones sobre lo tratado.

El tercer y cuarto supuesto constituyen una gran oportunidad para revisar - lo sucedido anteriormente y así encontrar la causa por la que el grupo se aburre o esta a disgusto. La revisión que se haga puede señalar por ejemplo que el método escogido no fue el indicado, que faltó dinamismo y participación, que faltaron ayudas visuales, etc.

En cuanto a la solución inmediata lo mejor será descansar y promover el interés del grupo mediante estímulos que se tengan a la mano, lo importante en este caso es no demostrar frustración o que el fracaso sobreviene. Recuerde - que siempre se debe mostrar entusiasmo.

#### IV LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFERENTE A LA CAPACITACION:

Su observancia:

##### 4.1.- Comentarios al Artículo 123 (Apartado A, fracción XIII)

En la Constitución Política Mexicana, establece en el artículo 123 Constitucional, apartado A, fracción XIII, la obligación de los patrones de proporcionar a sus trabajadores la capacitación y el adiestramiento en el trabajo independientemente de la actividad que desempeñe la empresa.

La ley reglamentará y determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación.

Una de las funciones prioritarias del Estado es procurar que cada uno de los ciudadanos este en igualdad de condiciones para aspirar a una vida más digna, en proporción directa a sus habilidades y a su disposición para aceptar el cambio.

En tales condiciones el Gobierno de la República ha valorado en su integri

dad la problemática y ha concluido que es necesario que se legisle para establecer una solución idónea que permita beneficiar a los dos elementos básicos de la producción. Puesto que es muy posible que el primer imperativo de la justicia social al día de hoy, sea capacitar la fuerza de trabajo para aumentar la eficiencia de nuestras instituciones.

Es muy importante considerar que la capacitación y la formación profesional guardan una estrecha relación con la formación del individuo, que busca mejorar su condición y propiciar cambios económicos.

Dicha reforma constitucional tiene la finalidad de consagrar una garantía social en favor de sus trabajadores y la particularidad de beneficiar a los empresarios mediante la obtención de mejores productos y aprovechamiento de sus bienes de activo fijo.

Si la mayor productividad tiene su origen en la realización del trabajo en condiciones óptimas y ello es obligación del patrón en proporcionar la capacitación. En la ley se establece la necesidad de proporcionar a los trabajadores la capacitación y adiestramiento, la utilización de estos dos términos de capacitación y adiestramiento, considero que se usan como sinónimos, no obstante que desde el punto de vista técnico tienen diferencia de significado.

#### 4.2 Comentarios sobre la Ley Federal del Trabajo referente a la Capacitación y Adiestramiento:

Artículos reformados son los siguientes:

3º y 25, 132, 159, 180, 391, 412, 504, 512, 523, 526, 527, 528, 529, 537, 538, 539, 876 al 887 y 891.

Las normas jurídicas nuevas son las contenidas en el capítulo No. 3 Bis denominado "la capacitación y adiestramiento de los trabajadores" y comprenden del 153 A al 153 X, además incluyen como disposiciones jurídicas nuevas del 512 A al 512 F, el 527 A y 539 F.

Análisis del contenido en la Ley:

El artículo 153 A señala que el derecho de la capacitación y adiestramiento del trabajador le permite "elevar su nivel de vida y productividad", lo

cual engloba sintetizadamente los objetivos específicos en el artículo 153F transcrito, visto principalmente desde la perspectiva de uno de los sujetos de la relación laboral como lo es el trabajador.

Artículo 153 F, la capacitación y el adiestramiento deberá tener por objetivo:

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

Por lo que respecta a la primera fracción, los verbos "actualizar y perfeccionar" reflejan la idea básica del régimen legal de la capacitación y el adiestramiento que es proporcionar al individuo la información apropiada y aplicable a la teoría como en la práctica para que el trabajador evolucione al mismo nivel y al mismo ritmo de la ciencia y de la técnica; inclusive, en forma expresada esta fracción enfatiza el caso específico de la nueva tecnología que se vaya adquiriendo.

El artículo 153 F, fracción II, al señalar esta fracción que el objetivo de la capacitación y adiestramiento es preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, señala una finalidad de relevante importancia que junto con la primera estimamos que beneficiaran individual y directamente al trabajador a efecto de lograr su superación.

La fracción II, tiene una íntima relación con el artículo 159 respecto a los ascensos y la importancia especial que tiene que establecer con los contratos colectivos "la forma en que deberán acreditarse la amplitud y otorgarse los ascensos" conforme lo dispone el último párrafo del artículo 159.

Considero que el alcance los términos, puesto, nivel, categoría a que se -

refieren los artículos 153 Q, fracción II y 159, 2º párrafo tiene en la ley un uso indistinto porque no precisan diferencia alguna.

Lo anterior tiene importancia especial para los efectos del artículo 159 - que establece el régimen legal para cubrir las vacantes definitivas, profesionales y puestos de nueva creación y el peligro de escalafón ciego al de cirnos que solamente se le da el ascenso si el patrón cumplió con la capacitación a "todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior", a aquellas en que ocurra la vacante.

El artículo 153 F, fracción III, el objetivo de "prevenir riesgos de trabajo" es perfectamente justificado y guarda una relación de congruencia con la política legislativa a nivel mundial en sentido que se reduzcan riesgos de trabajo. Este artículo contiene diversas disposiciones relativas a higiene y seguridad que se sustentan sobre la base de prevenir riesgos de trabajo y es indudable que la capacitación y el adiestramiento constituyan una medida fundamental para evitarlos o disminuirlos por lo menos.

Artículo 153 F, fracción IV, incrementar la productividad, es decir que pueden realizar la capacitación y el adiestramiento en áreas que directa o indirectamente vaya a representar una mejora de la productividad.

Artículo 153 F, fracción V, el objetivo de mejorar las aptitudes del trabajador en lo general.

Amplia a todos sus implicaciones la finalidad de la capacitación y el adiestramiento. Debemos señalar que el vocablo "aptitudes a que se hace referencia lo relacionamos con la palabra "apto" a que se refiere el artículo 159 en su segundo párrafo trata lo relativo a la forma de cubrir vacantes.

a) Personas con derecho a la capacitación y el adiestramiento.

El primer problema que debemos analizar consiste en determinar a quienes - va destinada la capacitación y el adiestramiento.

La fracción XIII de la Reforma Constitucional nos dice: "La empresa, cualquiera que sea su actividad esta obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo"

Como puede apreciarse en esta disposición legal la frase "todo trabajador" confirma nuestra opinión al interpretar la frase de la reforma constitucional o sea que toda persona sujeta a una relación de trabajo en los términos del artículo 20 de la Ley del Trabajo.

b) Lugar en que se debe desarrollar la capacitación y el adiestramiento:

El artículo 153 B señala que "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 .."

Es acertado que la ley estableciera la posibilidad de que la capacitación y el adiestramiento pudiera realizarse dentro de la empresa o fuera de ella en virtud de que existe flexibilidad de poder aprovecharlas en forma que fuera posible.

Además dichos procesos administrativos por su índole de su estructuración nos permiten que se pueda realizar dentro de la propia empresa; permitirlo fuera de ella es realmente un acierto incuestionable de la Ley.

c) Tiempo en que se debe desarrollar la capacitación y el adiestramiento:

El artículo 153 E establece diversas situaciones en relación con el tiempo durante el cual se debe proporcionar la capacitación y el adiestramiento.

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 podrá impartirse de otra manera así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto la capacitación



se realizará fuera de la jornada de trabajo.

La hipótesis de que pueda realizarse fuera de la jornada puede comprender lo siguiente:

- 1) Que la naturaleza de los servicios determine el convenio del patrón y del trabajador para impartirse fuera de la jornada.
- 2) Que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe. En este supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

¿ Qué entendemos por actividad distinta ?

Significa una ocupación que no esta en línea directa de la "categoría inmediata superior" como puede desprender del segundo párrafo del artículo 159 que habla de las formas de cubrir vacantes.

d) Plazos para cumplir la obligación.

El artículo 153 Q señala lo siguiente:

Los planes y programas de que se tratan los artículos 153 N y 153 Q deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- 2) Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- 3) Precisar las etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

De las fracciones transcritas considero que en un plazo no mayor de cuatro años debe haberse capacitado a todos los trabajadores desde la más modesta ocupación hasta el más alto nivel de la empresa.

Sin embargo es de especial importancia lo dispuesto en el Artículo 153 Q - por la repercusión que tiene el segundo párrafo del artículo 159 respecto a las vacantes que condicionan a los ascensos y que señala lo siguiente:

" Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabaja-

dores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante el ascenso corresponderá a quién haya demostrado ser más apto y tenga mayor antigüedad .."

El beneficio será para el personal que mayor antigüedad tenga laborando en la empresa.

e) ¿ Quiénes pueden ser los que imparten la capacitación y el adiestramiento ?

El artículo 153 B señala que la capacitación y el adiestramiento puede realizarse ..., por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas, organismos especializados, o bien mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con pago de la cuota correspondiente que se fije al efecto.

Es apropiado señalar que conforme al artículo 539 fracción III, que se refiere a las actividades de la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento. El inciso "d" de dicha fracción faculta a UCECA para autorizar y registrar en términos del Artículo 153-C a las instituciones y escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar el registro concedido.

El artículo 153-C de las reformas señala la misma idea pero incluye al personal docente de aquellas como puede apreciarse, solamente en caso del personal propio no requiere de registro ante UCECA y otros dos están obligados al mismo y sujetos a supervisión, renovación o cancelación según el criterio de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

En tales condiciones pensamos que los planes y programas básicamente se estructuran con "personal propio" por diversas razones:

1a) Porque conoce más de cerca las condiciones específicas de la productividad de la empresa.

2a) Porque conoce la instrumentación y la maquinaria y al propio personal.

3a) Porque están identificados con la empresa y la tónica administrativa de la misma, desde luego es apropiado darle capacitación al personal propio sobre como pueden ellos capacitar y adiestrar a los trabajadores.

f) Constancias de habilidades laborales.

El artículo 159 que se refiere a las actividades de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) señala en su fracción IV, lo relativo a las constancias de habilidades laborales en los siguientes términos.

Fracción IV. En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y
- b) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

El requisito para que una constancia laboral sea expedida por la entidad -instructora lo constituye el hecho de que los trabajadores hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento (artículo 153-T)

Cabe señalar que tanto el artículo 539 fracción IV, como en el reglamento de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, señalan que el registro de constancias y habilidades laborales es solamente un registro sin funciones de otra naturaleza en forma específica, más que las de carácter meramente estadístico.

g) Planes y Programas:

Los artículos 153-A, 153-N y 153-O de la Ley Federal del Trabajo reformada, señalan que los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores constituyen la forma de cumplir con la obligación de la capacitación y adiestramiento.

Conforme al artículo 153-N que se refiere al plazo de presentación de pla

nes y programas dentro de 15 días posteriores a la revisión bianual del - contrato colectivo y la presentación de sus planes y programas durante los primeros dos meses de los años impares, cabe considerar que si dichos planes y programas comprendieron un período de cuatro años en términos de esta fracción I del artículo 153 Q, es perfectamente justificado que patrón y sindicato con sus trabajadores puedan convenir al presentarse la revisión bianual o el año impar, ratificar el plan y programa formulado con anterioridad por estar transcurriendo el ciclo de cuatro años a que se refiere la fracción I del artículo 153 Q, o hacer ajustes a dichos planes y programas.

#### Comisión Mixta:

El legislador estimo que la comisión mixta es la base donde se sustenta todo el sistema nacional sobre capacitación y adiestramiento.

Por su parte el artículo 153-1 de las reformas establece:

"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 de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionar, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de la empresa"

Se ha planteado la pregunta de si en una misma empresa puede haber más de una comisión mixta. Estimamos que si en virtud de que hay varias disposiciones de la ley que pluralizaron el concepto de comisión mixta entre las que podemos señalar el transcrito artículo 153-I y 153-J. El artículo 153 V en su último párrafo nos habla de la comisión mixta respectiva.

El artículo 153-J nos dice que las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas se integren y funcionen "oportuna y normalmente"

La importancia de la constitución de las comisiones mixtas es tener resulta

dos del análisis y diagnóstico de las necesidades de capacitación y adiestramiento con verdadero contenido técnico.

Facultad y ámbito de acción de la Comisión Mixta:

Podemos señalar las siguientes:

Artículo 153-J.- Vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-I.- Sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlas.

Artículo 153-J.- Vigilarán el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-T.- Autenticar las constancias que expida la entidad instructora a los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-V.- Practicar examen al trabajador que haya obtenido una constancia, cuando en la empresa existan varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que se refiere aquella.

El artículo 153 establece que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de una misma rama industrial o actividad, para construir comités nacionales de capacitación y adiestramiento, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Los artículos 539-A y 539-B establecen las características esenciales de el Consejo Nacional Consultivo y Consejo Estatal Consultivo.

El Contrato Colectivo y la Capacitación y Adiestramiento:

El artículo 153-M primer párrafo señala:

" 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 "

En el artículo 159, último párrafo señala:

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

En el artículo 391 fracción VII las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimiento que comprenda.

Existe la disposición de proporcionar la capacitación y adiestramiento inicial que se debe impartir a quienes vayan a ingresar a laborar en la empresa (artículo 391-VIII). En el mismo esta contemplando en el segundo párrafo del artículo 153-M especificandose un poco más su contenido.

En el artículo 391-IX se refiere a las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que se deben integrarse conforme a la ley.

#### 4.3 Comentarios al Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares:

Este reglamento establece las normas que regulan las relaciones de trabajo para la buena marcha del sistema institucional de crédito que ha dado vitalidad, solidez y certeza al desarrollo económico de México.

Este reglamento esta constituido por los siguientes capítulos:

- Capítulo I      Del personal de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Capítulo II     Escalafones y Tabuladores
- Capítulo III    Salarios y Gratificaciones
- Capítulo IV    Jornadas de trabajo, horas extras, vacaciones y despidos

Capítulo V	Prestaciones de carácter Cultural
Capítulo VI	Prestaciones de carácter Social
Capítulo VII	Prestaciones de carácter Económico
Capítulo VIII	Procedimiento administrativo de conciliación
Capítulo IX	Disposiciones generales

Capítulo I.- Del personal de Instituciones de Crédito y Organizaciones Au  
xiliares:

Este primer capítulo nos habla de que tienen calidad de empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, las personas que tengan contrato individual de trabajo, ya sea permanente, temporal o even  
tual estarán sujetas a escalafones y tabuladores. Al ser admitido el em  
pleado al servicio de esta institución deberá someterse a un exámen médi-  
co además están obligados a someterse a exámenes posteriores cuando así  
lo acorde la institución u organización.

Capítulo II.- Escalafones y tabuladores:

En las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares deberán hacer del conocimiento de su personal, los escalafones respectivos en que este clasificado por actividades, categoría y antigüedad.

Referente a las vacantes en las instituciones y organizaciones auxiliares serán ocupados por el empleado de la categoría inmediata inferior siempre que reúna los requisitos necesarios para el desempeño de el puesto.

Si existen varios será designado el más capaz o el de mayor antigüedad.

En el reglamento interior de trabajo se establecerá un sistema de retribu-  
ción adicional a los sueldos que fijen los tabuladores para compensar la  
antigüedad de los trabajadores.

Los tabuladores serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacien  
da por conducto de la Camara Nacional Bancaria la que tomará en cuenta al  
efecto las condiciones generales de la localidad en que se preste el servi-  
cio, la categoría de la institución como del empleado dentro de ella, y los  
demás elementos que puedan allegarse para que se fije la cantidad, calidad  
y responsabilidad del trabajo procurando que a trabajo igual corresponda -

salario igual dentro de cada institución u organización.

### Capítulo III

#### Salarios y Gratificaciones:

El salario mínimo en las instituciones y organizaciones será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentando en un 50%.

Los empleados bancarios tienen derecho a recibir además de su reparto de utilidades, su aguinaldo que será el importe correspondiente a un mes de sueldo.

En todo caso toda remoción debe hacerse a otro puesto en que se disfrute cuando menos de igual salario y categoría.

Las instituciones y organizaciones auxiliares deberán formular sus reglamentos interiores de trabajo y deberán proporcionar un ejemplar a cada uno de los empleados, así como del presente reglamento.

Las labores nunca se podrán suspender en las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares y en las dependencias de ambos, sino en las fechas que la Comisión Nacional Bancaria autorice. Cualquiera otra suspensión de labores causará la terminación de contratos de trabajo de quienes la realicen.

Los empleados tendrán derecho a disfrutar de vacaciones anuales en los siguientes términos:

- a) De uno a diez años de servicio, veinte días laborables.
- b) De diez a quince años de servicio, veinticinco días laborables.
- c) De quince años de servicio en adelante, treinta días laborables.

Los empleados harán uso de sus vacaciones anuales dentro de los seis meses siguientes al vencimiento del año de servicio sin que sean acumulables y que puedan compensarse con una remuneración.

Se les pagará a los empleados el sueldo correspondiente al período de vacaciones antes del inicio de las mismas y les cubrirán además por concepto de prima un 50% del sueldo correspondiente al número de días laborables que corresponda dicho período de vacaciones.



En caso de despido las instituciones y organizaciones estarán obligadas a pagar al empleado tres meses de sueldo y veinte días por cada año de servicio estas indemnizaciones no serán cubiertas cuando el despido obedezca a la violación por parte del empleado de una ley penal de las leyes sobre el trabajo o faltas graves evidentes.

En el texto del artículo 13 menciona:

"Las prestaciones y gratificaciones que por circunstancias extraordinarias acuerden las instituciones u organizaciones en favor de sus empleados sobre las establecidas en el presente reglamento, no sentarán precedente al respecto."

#### Capítulo V :

Jornada de trabajo, horas extras, vacaciones y despidos:

Los empleados de las instituciones y organizaciones estarán sujetos a trabajar como máximo 40 horas a la semana distribuyéndose estas en la forma que cada uno de aquellas fije de acuerdo con sus necesidades y con aprobación de la Comisión Nacional Bancaria.

Los días sábados son considerados de descanso y los empleados que trabajen estos días tendrán derecho a una prima equivalente al 25% sobre su salario diario.

El tiempo extra no podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces en una semana debiendo ser cubierto con un 100% más de salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria. El tiempo extraordinario que indebidamente exceda de tres horas diarias o de nueve horas a la semana se pagará con un 200% más del salario que corresponda a las horas de la jornada diaria.

Los empleados no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso. Si se quebrantará esta disposición las instituciones u organizaciones les pagarán independientemente del salario que le corresponda un salario doble por el servicio prestado, además deberán cubrir la prima a que el artículo 71 de la Ley Federal del Trabajo se refiere.

En los contratos de trabajo se especificará el lugar en donde va a trabajar el empleado y no podrá ser removido sin su consentimiento manifestado por escrito.

#### Capítulo V:

##### Las prestaciones de carácter cultural:

Las instituciones y organizaciones estarán obligadas a proporcionar a sus empleados los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficacia a través de las siguientes prestaciones:

- a) Becas para cursos orales o por correspondencia sobre materias relacionadas con las actividades de las instituciones.
- b) Becas para seguir cursos en el extranjero.
- c) La creación y establecimiento de centros de capacitación por las instituciones y organizaciones auxiliares en aquellas plazas donde laboren por lo menos mil empleados bancarios.
- d) En los lugares donde laboren menos de mil empleados bancarios las instituciones y organizaciones deberán establecer cursos de capacitación orales o por correspondencia.
- e) El establecimiento de bibliotecas.
- f) La organización de cursos, seminarios y conferencias sobre materias relacionadas directa o indirectamente con la actividad bancaria.
- g) Darán facilidades a sus empleados y promoverán eventos para el desarrollo de su cultura general y de sus facultades artísticas.
- h) Las instituciones y organizaciones deberán dar a sus empleados facilidades para el desarrollo de su cultura física a través de clubes deportivos que crearán de acuerdo con aquellas plazas que laboren mil o más empleados bancarios.

Además están obligados a cubrir por lo menos el 50% de las cuotas de inscripción para solventar los gastos necesarios que corresponda pagar a los clubes donde inscriben a sus empleados.

#### Capítulo V

##### Prestaciones de Carácter Social:

Las instituciones y organizaciones de conformidad con el convenio celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social están obligados mientras dicho convenio subsista a proporcionar a sus empleados en servicio y pensionados, así como familiares de unos y otros en substitución de dicho instituto las prestaciones siguientes:

a) En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional:

- 1.- Asistencia médico-quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia necesarios.
- 2.- Si el accidente o enfermedad incapacitan al empleado para trabajar recibirá mientras dure la inhabilitación su sueldo íntegro durante el plazo máximo de ciento cuatro semanas, salvo que en ese período se declare la incapacidad permanente o fallezca.

Las instituciones y organizaciones quedarán en todo caso obligadas a prestar los primeros auxilios y a cuidar del traslado de los empleados a su domicilio o a un centro médico.

b) En caso de enfermedad no profesional o de accidente que no sea de trabajo:

- 1.- Asistencia médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria así como aparatos ortopédicos que sean necesarios desde el comienzo de la enfermedad y durante el plazo de cincuenta y dos semanas para la misma enfermedad. En estos servicios quedan incluidas la asistencia dental.
- 2.- Recibirá durante este período su sueldo íntegro salvo que en este se declare la incapacidad permanente ya sea total o parcial o acontezca su fallecimiento.
- 3.- Concluido el período máximo de 52 semanas previsto en los incisos anteriores si el empleado continúa enfermo, las instituciones prolongarán su tratamiento y el pago de su sueldo íntegro hasta 26 semanas siempre que el diagnóstico médico que rinda, determine que el empleado pueda recuperar la salud y la incapacidad para el trabajo o que el abandono del tratamiento pueda agravar la enfermedad u ocasionar un estado de invalidez.

c) A sus empleadas que vayan a dar luz:

- 1.- Asistencia obstétrica.
- 2.- Cuarenta y cinco días de descanso anteriores a la fecha de espera y otro plazo igual inmediatamente después.
- 3.- Su sueldo íntegro durante los 90 días mencionados.
- 4.- Un mes de sueldo íntegro como ayuda extraordinaria para gastos de alumbramiento.
- 5.- Al nacer su hijo una canastilla del precio que fije el reglamento interior de trabajo.
- 6.- Ayuda de especie o en efectivo (no excederá del 20% del salario de la empleada), para lactancia durante seis meses inmediatamente posteriores al alumbramiento.

d) Asistencia médico-quirúrgica, incluyendo dental y farmacéutica por un plazo máximo obligatorio a 62 semanas para la misma enfermedad a las siguientes personas:

- 1.- Esposa o concubina
- 2.- Hijos del empleado menores de 21 años solteros.
- 3.- El padre o madre del empleado que viva con él.
- 4.- Empleados pensionados por incapacidad permanente, total o parcial no menor del 50%.

e) Los empleados temporales o eventuales tendrán derecho a asistencia médica quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria en caso de accidente de trabajo - de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo.

Los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares gozarán de los términos de dicha ley, de los beneficios correspondientes a los seguros de invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte, incluyendo lo relativo a dote matrimonial, así como de los correspondientes al seguro - de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que no cubran directamente las propias instituciones y organizaciones.

Todo empleado de servicio llega a los 55 años de edad teniendo 35 años de servicio ó 60 años de edad cualquiera que sea su antigüedad tendrá derecho a una pensión vitalicia de retiro.

El monto de la pensión mensual no será en ningún caso inferior al salario mínimo bancaria que en caso de fallecimiento del empleado en servicio o de un pensionado, las personas que haya designado entre sus parientes que dependen económicamente de él, tendrán derecho a las siguientes prestaciones.

- a) Recibir seis meses de sueldo o de pensión por concepto de defunción.
- b) A recibir dos meses de dicho sueldo o pensión por concepto de gastos de funerales.
- c) A recibir durante los 18 meses siguientes a la defunción del empleado o pensionado la mitad del sueldo o pensión que disfrutaba al morir.

## Capítulo VII:

### Prestaciones de Carácter Económico:

Los empleados que tengan más de un año de servicio tendrán derecho a obtener en caso de necesidad extraordinaria a juicio de estas, préstamos a corto plazo de acuerdo a las siguientes bases:

- a) No podrán ser superiores al importe de tres meses de sueldo del empleado y el plazo para pago no excederá de doce meses.
- b) Las tasas de interés no serán superiores al 6% anual.

Los empleados que tengan más de un año de servicio tendrán derecho a obtener préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero, incluyendo autos móviles de acuerdo a las siguientes bases:

El monto máximo del préstamo será igual al importe de seis meses de sueldo fijo y su plazo para pago no excederá de 36 meses y causará interés del 6% anual sobre saldos insolutos.

Los empleados que tengan más de cinco años de servicio tendrán derecho a obtener préstamos con garantía hipotecarios o fiduciario en primer lugar para resolver su problema de casa habitación, ya sea en forma directa de la institución en que preste sus servicios o a través de organismos destinados a este fin conforme a las siguientes bases.

El préstamo deberá destinarse para compra o construcción de casa habitación, ampliación o mejora o para pagar un crédito hipotecario anterior que grave la casa habitación del empleado.

El plazo para pagar podrá ser hasta de 15 ó 20 años y el crédito causará un interés del 6 y hasta el 10% anual sobre saldos insolutos.

El pago del crédito se hará mediante cuotas mensuales uniformes que comprendan capital e intereses que no serán mayores del 25% de el sueldo mensual del empleado.

El empleado deberá tener un seguro de vida igual al importe del saldo insoluto del crédito y nombrará como beneficiario al acreedor a fin de que en caso de muerte se aplique el importe del seguro al pago del saldo insoluto y se entregue el remanente, en su caso el beneficiario que designe.

Las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares darán facilidades a sus empleados para adquirir a crédito con descuento que se logre obtener de las casas comerciales de artículos de vestir y de calzado.

Los empleados cuyo sueldo sea el salario mínimo bancario y que sean jefes de familia, tendrán derecho a un subsidio mensual por concepto de renta para su habitación familiar y se fijará a razón del 20% sobre la cantidad que por este concepto pague el empleado pero no excederá a la cuarta parte del sueldo mensual. No tendrán derecho a este beneficio aquellos a quienes la institución u organización o el Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los

Trabajadores hayan otorgado facilidades para construcción o adquisición de casa habitación.

### Capítulo VIII

#### Procedimiento Administrativo y Conciliación:

El órgano encargado de tutelar los derechos laborales de los empleados de la institución de crédito y organizaciones auxiliares y en consecuencia será responsable de vigilar que estos se respeten.

A efecto de que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros pueda cumplir adecuadamente con la obligación contará con un grupo de inspectores dedicados exclusivamente a velar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de la institución u organización.

La Comisión Nacional Bancaria en nombre de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con peticiones e informaciones que aportan las partes interesadas y la investigación que por su parte realicen, substanciará los casos contravertidos dictando al efecto un laudo que pondrá fin al procedimiento administrativo de conciliación.

### Capítulo IX:

#### Disposiciones Generales.

En ningún caso serán renunciables los derechos que establecen este reglamento y los demás que sean aplicables y que favorezcan a los empleados.

- El incumplimiento de normas de trabajo por los empleados de las instituciones y organizaciones sólo dará lugar a su responsabilidad civil sin que en caso alguno pueda hacerse coacción sobre su persona.
- Aquellos funcionarios que en forma reiterada incumplan con los derechos de los empleados se considera como no idóneos. Técnicamente en función que desempeñan y se procederá a su suspensión según el artículo 91-B de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cuidará de que se revisen - en el Sector Bancario los tabuladores de sueldos y demás prestaciones - que se otorgan a los empleados cada vez que se presente desequilibrio - entre los factores de la producción a fin de armonizar los derechos entre el trabajo y el capital tomando en cuenta la capacidad económica de las instituciones y organizaciones.

V.- Investigación de Campo para la Comprobación de la Capacitación en las Instituciones Bancarias:

5.1) Objetivo de la Investigación:

Los objetivos que se desea comprobar a través de la implantación de cuestionarios a los empleados y funcionarios bancarios son los siguientes:

- a) Determinar el grado de aceptación de la capacitación por parte de los empleados bancarios.

De la pregunta 1 a la 4.

- b) Establecer el grado de progreso que obtiene la institución y el empleado después de recibir los cursos de capacitación.

De la pregunta 5 a la 11

- c) Determinar el grado de eficiencia de los cursos de capacitación.

De la pregunta 12 a la 18

5.2) Determinar la muestra:

Para llevar a cabo esta investigación es necesario definir el concepto de universo.

El Universo es el grupo entero de participantes que el investigador desea estudiar y respecto a los cuales planea generalizar.

En esta investigación estaría compuesto el Universo por todos los bancos que se encuentran en el Distrito Federal, en especial en la Zona Industrial Vallejo. A continuación enumeramos estos Bancos:

N o m b r e	D i r e c c i ó n
Banco Nacional de México, S.A.	Norte 45 No. 902
Banco Mexicano Comex, S.A.	Norte 45 No. 902-C
Banca Sofimex, S.A.	Norte 45 No. 919
Banca Serfín, S.A.	Norte 45 No. 902
Banco B.C.H.	Poniente 134 No. 619
Banca Confía	Calzada Vallejo No.1079
Banca Cremi	Norte 45 No. 901
Banca Metropolitana	Norte 45 No. 850
Bancrecer	Norte 45 No. 850
Banco del Atlántico	Calzada Vallejo No.111-8
Banco Obrero	Norte 45 No. 844
Polibanca Innova	Poniente 128 No. 850
Banco Longoria	Poniente 128 No. 850
Banca Sofimex, S.A.	Norte 45 No 919

Banco Nacional Urbano, S.A.	Norte 45 No. 853-B
Bancomer, S.A.	Norte 45 y Poniente 134
Banpaís, S.A.	Norte 45 No. 919
Multibanco Comermex, S.A.	Norte 45 y Poniente 134
Multibanco Mercantil de México, S.A.	Calzada Vallejo No. 111
First National City Bank	Norte 45 No. 924
Banco Internacional	Calzada Vallejo No. 111

Este Universo esta constituido por veinte bancos.

El número de empleados que integran estos bancos es el siguiente:

Banco Sofimex, S.A.	12
Banco Internacional	20
Banco B.C.H.	10
Banca Metropolitana	8
Banca Confía	9
Bancreser	9
Banco del Atlántico	12
Banco Longoria	7
Banca Cremi	13
Banco Nacional Urbano	12
Banco Obrero	12
Banpaís	12
First National City Bank	12
Multibanco Comermex	15
Multibanco Mercantil de México	14
Banamex	65
Banco Mexicano Somex	11
Banca Serfin	23
Bancmer, S.A.	40
Polibanca Innova	5

Con un total de 321 empleados.

#### Muestreo:

El método de muestreo de probabilidad son aquellos en que cada elemento del Universo tiene la oportunidad o probabilidad de ser elegida de muestra.

De esta investigación se tomará al azar los elementos que integran la muestra y estarán constituido por el 40% de los empleados que constituyen el Universo.

A continuación se establece el número de cuestionarios que se aplicaron a los empleados en cada una de las Instituciones Bancarias:



Banco Sofimex	5
Banco Internacional	8
Banco B.C.H.	4
Banca Metropolitana	3
Banca Confía	4
Bancreser	4
Banco del Atlántico	5
Banco Longoria	3
Banca Creml	5
Banco Nacional Urbano	5
Banco Obrero	5
Banpaís	5
First National City Bank	5
Multibanco Comermex	6
Multibanco Mercantil de México	6
Banamex	26
Banco Mexicano Somex	4
Banca Serfín	9
Bancmer	16
Polibanca Innova	2

El total de cuestionarios que se aplicaron a las Instituciones bancarias es de 130.

A continuación se establece el cuestionario aplicado a los empleados y funcionarios de las Instituciones de Crédito que se encuentran en la Zona Industrial Vallejo.

México, D.F., a 15 de Julio de 1981.

EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS BANCARIOS

A quien corresponda:

Soy estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración, al elaborar mi Seminario de Investigación (Tesis), mi interés es conocer como se lleva a cabo la Capacitación en las Instituciones Bancarias, por tal motivo solicito a ustedes sirvan llenar este cuestionario contestando sólo una opción de cada pregunta.

Agradeciendo de antemano su atención para llevar a cabo esta investigación, quedo de ustedes

Atentamente,

---

Sr. Lorenzo Flores Farías

## C u e s t i o n a r i o

- 1) ¿ Estaría usted dispuesto a tomar un curso de capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 2) ¿ Establecería usted cuales son las actividades en las cuales es necesaria la Capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 3) ¿ Considera usted que es más eficiente después de haber recibido un curso de capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 4) ¿ Considera usted que es más importante para su desarrollo personal los cursos de Capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 5) ¿ Participa durante el curso de entrenamiento platicando sus experiencias en relación con los temas tratados ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 6) ¿ Los cursos le resuelven dudas y problemas en el trabajo ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 7) ¿ Se complementan los conocimientos que son impartidos en el curso de en entrenamiento con la experiencia en el trabajo ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 8) ¿ Existe algún cambio en su conducta después de recibir los cursos de Capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca
  
- 9) ¿ Se mejoran las relaciones en el trabajo después de recibir los cursos de capacitación ?
  - a) siempre
  - b) casi siempre
  - c) algunas veces
  - d) nunca

- 10) ¿ Los conocimientos recibidos durante el curso contribuyen a su superación personal y le permiten ascender a ocupar otros puestos dentro de la misma organización ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 11) ¿ Después de recibir el curso de entrenamiento considera que contribuye usted para el progreso de la institución ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 12) ¿ Considera que los métodos empleados por el instructor son los adecuados ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 13) ¿ Considera usted que el curso de entrenamiento recibido cumple con los objetivos del tema ? (Ampliar sus conocimientos)
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 14) ¿ Los métodos aplicados en el curso de entrenamiento son los apropiados?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 15) ¿ Considera usted que los medios auxiliares utilizados (pizarrón, películas, gráficas, etc.), contribuyen para el aprendizaje ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 16) ¿ La duración del programa permitió tratar todos los temas ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 17) ¿ Las instalaciones, el lugar y los métodos auxiliares contribuyeron para el aprendizaje del curso ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca
- 18) ¿ El instructor motivó al grupo para el aprendizaje ?
- a) siempre                      c) algunas veces  
b) casi siempre                d) nunca

## 5.4) Metodología:

## 5.4.1) Limitaciones que se tuvieron:

Para aplicar los cuestionarios a los empleados bancarios se siguieron los siguientes pasos:

- a) Se obtuvo la información de el número de empleados que trabajan en cada una de las Instituciones de Crédito mencionadas anteriormente, esto me permitió conocer a los gerentes de sucursales los cuales contribuyeron, apoyandome en la contestación de los cuestionarios para la obtención de esta información.
- b) Posteriormente entregue estos cuestionarios a los empleados bancarios, los cuales contestaron éstos, haciendo algunos comentarios referente a los beneficios de la capacitación.
- c) Solamente First National City Bank fue la institución bancaria que se nego a contestar estos cuestionarios, informandome que no estaban autorizados a proporcionar esta información.

Esta muestra se redujo de los 130 cuestionarios a 125 aplicados a los empleados.

## 5.4.2) Pasos para sacar la cédula:

Como mencionamos anteriormente existen tres tipos de objetivos, los cuales guardan una relación estrecha con las preguntas que se encuentran en el cuestionario.

El principal objetivo está constituido por cuatro preguntas teniendo cada una de ellas cinco alternativas ( A, B, C, D y X, cuando algunas veces no son contestadas algunas de las cuatro alternativas anteriores)

Existen dos tipos de cédulas que son:

- 1.- Cédula de concentración en la cual se establece la frecuencia que se tuvo en cada una de las alternativas:

Ejemplo:

En la pregunta No.1 del cuestionario la frecuencia observada es como sigue:

La alternativa A	77		
La alternativa B	28		
La alternativa C	17		
La alternativa D	3		
La alternativa X	0	=	Total 125

2.- En la cédula de calificación la cual se nos proporciona un porcentaje - real de cada una de las preguntas, a continuación se establece un ejemplo:

A cada una de las alternativas se le da un valor:

Para la alternativa A 5  
 Para la alternativa B 4  
 Para la alternativa C 3  
 Para la alternativa D 2  
 Para la alternativa X 1

Y se multiplica la frecuencia de cada una de las preguntas por la calificación dada a cada una de éstas:

La alternativa A  $77 \times 5 = 385$   
 La alternativa B  $28 \times 4 = 112$   
 La alternativa C  $17 \times 3 = 51$   
 La alternativa D  $3 \times 2 = 6$   
 La alternativa X  $0 \times 1 = 0$

Total real 554

Se establece el total ideal que sería:

La alternativa A  $125 \times 5 = 625$

Se obtiene la calificación dividiendo el total de cada una de las alternativas, así como el total real entre el total ideal multiplicandolo por 100, - nos da el porcentaje total de cada una de las preguntas:

Ejemplo:

Alternativa A  $385/625 \times 100 = 61.60$   
 Alternativa B  $112/625 \times 100 = 17.92$   
 Alternativa C  $51/625 \times 100 = 8.16$   
 Alternativa D  $6/625 \times 100 = 0.96$   
 Alternativa X  $0/625 \times 100 = 0.00$

I g u a l  $88.64$

Total real  $554/625 \times 100 = 88.64$

De esta forma se obtiene el porcentaje que corresponde a la respuesta de cada una de las preguntas:

El objetivo número uno esta constituido por cuatro preguntas, su porcentaje es el siguiente:

Pregunta No. 1	88.64%
" 2	81.28%
" 3	84.32%
" 4	81.44%

Total 335.68

$$335.68/4 = 83.92$$

El porcentaje general del objetivo es 83.92

#### 5.5.) Recopilación y tabulación de datos:

En este inciso tenemos que recopilar y tabular los datos para obtener la - conclusión de cada uno de los objetivos establecidos:

En el objetivo uno:

Determinar el grado de aceptación de la capacitación por parte de los emplea dos bancarios.

Las preguntas que abarca este objetivo son las siguientes:

- 1.- ¿ Estaría usted dispuesto a tomar un cursos de capacitación ?
- 2.- ¿ Establecería cuales son las actividades en las cuales es necesaria la capacitación ?
- 3.- ¿ Considera usted que es más eficiente después de haber recibido un cur so de capacitación ?
- 4.- ¿ Considera usted que es más importante para su desarrollo personal los cursos de capacitación ?

En la cédula de concentración se establece la frecuencia que se tiene de ca da una de las alternativas.

En seguida se encuentra la cédula de concentración y calificación y una grá fica en la cual nos establece el porcentaje del objetivo.

## Cédula de Concentración

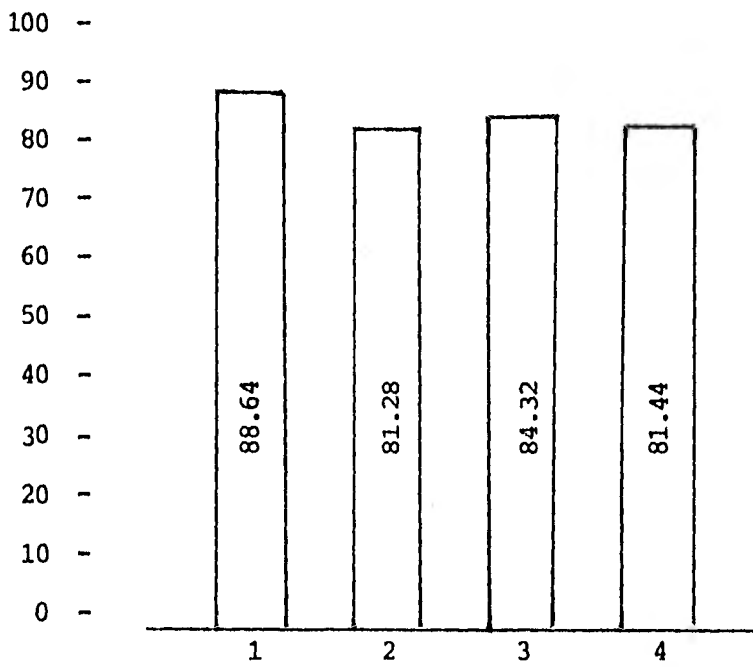
Alterna No. tiva Pregunta	A	B	C	D	X	Total
1	77	28	17	3	0	125
2	40	58	23	3	1	125
3	60	33	31	1	0	125
4	56	31	30	7	1	125

## Cédula de Calificación

A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	Total Real	Total Ideal
385 61.60	112 17.72	51 8.16	6 0.96	0 0	554 88.64	625 100%
200 32.00	232 37.12	69 11.04	6 0.96	1 0.16	508 81.28	625 100%
300 48.00	132 21.12	93 14.88	2 0.32	0 0.0	527 84.32	625 100%
280 44.8	124 19.84	90 14.4	14 2.24	1 0.16	509 81.44	625 100%



Gráfica



Porcentaje General de Objetivo

83.92

## CONCLUSION.

Los empleados bancarios están concientes de la importancia que tiene la capacitación en su desarrollo personal, por eso al establecer la pregunta si aceptarían tomar un curso de capacitación, la respuesta fue aceptada por la mayoría de ellos ya que contribuye para su superación personal, proporcionandoles mayores conocimientos, además logrando que el trabajo se realice con mayor eficiencia y menor costo.

Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el empleado y su trabajo, además mediante ellos es posible la adaptación completa del nuevo empleado con un mínimo de tiempo.

Es necesario hacer notar que siempre existe la necesidad de un constante entrenamiento a causa de cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización.

Los empleados que han sido seleccionados acertadamente para un puesto específico que se han ajustado adecuadamente a él y a la empresa y que han recibido entrenamiento apropiado, sienten placer y satisfacción en el desempeño de sus labores.

En un hecho bien conocido que el mayor porcentaje de rotación de personal de una empresa se concentra en los primeros meses de empleo.

Las empresas que han establecido programas de adiestramiento han logrado reducir considerablemente esta rotación ya que la rotación exagerada significa aumento notable en los costos de operación en tanto que disminución de rotación significa mayor producción, menor desgaste y daños al equipo, menos desperdicio, menor tiempo invertido en supervisión y para el empleado un sentido de confianza en sí mismo y más grande satisfacción. Otro objetivo de la capacitación es la preparación de empleados para ascensos y promociones.

Al preguntar si establecería cuales son las actividades en las que es necesaria la capacitación, la mayoría considera que si establecerían las actividades, ya que comprenden las necesidades de reforzar sus conocimientos y Ampliarlos para resolver algunas dudas en su trabajo.

Después de recibir el curso de capacitación el empleado bancario se siente más eficiente, además facilita el cultivo de las relaciones amistosas con el personal y desarrolla el talento administrativo por el más exacto y real conocimiento que el empleado tiene de la empresa.

Dentro de las organizaciones tienen en el factor humano el elemento más valioso de la empresa, sin embargo por diferencia de los individuos que las integran, así como cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que actualmente desempeñan o con las que en futuro realizará.

Surgiendo de esta necesidad el entrenamiento con una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano, el supervisor frente a esta exigencia surge paralelamente la de lograr el desarrollo del elemento humano que se encuentra a su disposición a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle su capacidad, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso, cierto que todos los días se esta entrenando al dar una orden, una instrucción, etc., sin embargo el entrenamiento para lograr eficacia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

En el objetivo número dos, tenemos que:

Establecer el grado de progreso que obtiene la institución después de recibir los cursos de capacitación.

Las preguntas que contiene este objetivo son:

- 5) ¿Participa durante el curso de entrenamiento platicando sus experiencias en relación con los temas tratados?
- 6) ¿Los cursos le resuelven dudas y problemas en el trabajo?
- 8) ¿Existe algún cambio de conducta después de recibir los cursos de capacitación?
- 9) ¿Se mejoran las relaciones en el trabajo después de recibir los cursos?
- 10) ¿Los conocimientos recibidos durante el curso contribuyen a su superación personal y le permiten ascender a ocupar otros puestos dentro de la misma organización?
- 11) ¿Después de recibido el curso de entrenamiento considera que contribuye Ud. para el progreso de la institución?

## Objetivo No. 2

## Cédula de Concentración

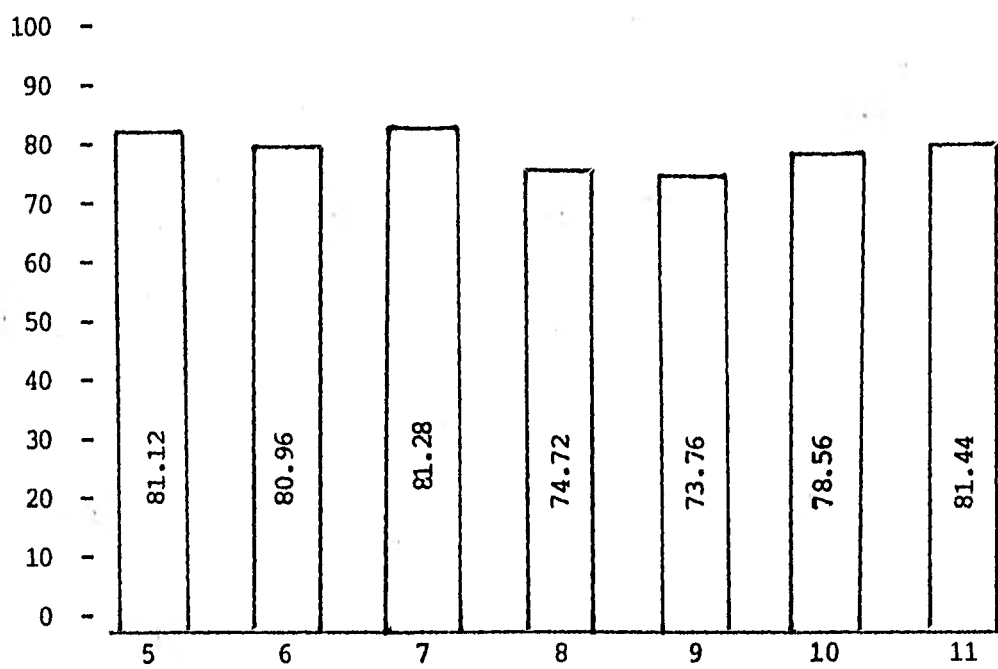
	A	B	C	D	X	Total
5	39	54	32	-	-	125
6	42	47	36	-	-	125
7	39	57	27	2	-	125
8	42	24	43	16	-	125
9	28	32	63	2	-	125
10	42	36	43	4	-	125
11	46	46	29	4	-	125

## Objetivo No. 2

## Cédula de Calificación

	A <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	C <sub>3</sub>	D <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	Total	
5	195 31.2	216 34.56	96 15.36	0 0	0 0	507 81.12	625 100%
6	210 33.6	188 30.08	108 17.28	0 0	0 0	506 80.96	625 100%
7	195 31.2	228 36.48	81 12.96	4 0.64	0 0	508 81.28	625 100%
8	210 33.6	96 15.36	129 20.64	32 5.12	0 0	467 74.72	625 100%
9	140 22.4	128 20.48	189 30.24	4 0.64	0 0	461 73.76	625 100%
10	210 33.6	144 23.04	129 20.64	8 1.28	0 0	491 78.56	625 100%
11	230 36.8	184 29.44	87 13.92	8 1.28	0 0	509 81.44	625 100%

Gráfica No.2



Porcentaje General del Objetivo

78.83

Conclusión:

El éxito o fracaso de una compañía depende de los recursos humanos que con ella cuenta, el tamaño de una compañía será medido por el elemento humano que lo integra, por tal motivo el individuo desde que ingresa a las instituciones bancarias sigue un proceso continuo en su educación. Ya que estamos concientes de la importancia que tiene el elemento humano para el desarrollo.

El entrenamiento constante e inteligente en el trabajo mismo es labor de los ejecutivos de personal, su habilidad para preparar empleados productivos mediante el entrenamiento adecuado durante esta época de cambios constantes no sólo determinará su éxito en la administración, sino que jugará una parte importante en la tarea de asegurar la prosperidad de la compañía.

El dirigente o administrador debe buscar oportunidad para dotar a sus subordinados de una mejor preparación. Esta es la forma de fortalecer la posición competitiva de la compañía. Debe apoyar el esfuerzo de la empresa para acrecentar sus utilidades, sugiriendo formas y medios de reducir los costos, eliminar el desperdicio, dar un adecuado trato a los clientes mejorar los productos existentes y perfeccionar los métodos y sistemas en uso. El dirigente debe tratar de mejorar sus conocimientos del trabajo y de sus empleados a medida que todos aprendan a realizar de modo más eficiente nuestro trabajo actual y futuro. El administrador debe crear en sus empleados una actitud tal que los haga sentirse en libertad de discutir problemas, hacer sugerencias y ofrecer ideas para mejoramiento de la compañía.

Aunque el entrenamiento de un nuevo empleado es extremadamente importante la preparación para el trabajo de cada uno de sus empleados será la tarea más importante que tendrán las instituciones bancarias durante los próximos años. La capacitación para que sea un instrumento eficaz en manos de la dirección tiene que ser un sistema ordenado que se aplique para solucionar los problemas organizacionales y alcanzar los objetivos de la empresa.

Debe consistir en algo más que instrucción casual de los que aprenden a utilizar técnicas superiores a la mera improvisación.

Requiere además que los fundamentos existentes bajo esas planificaciones res  
pondan a situaciones reales.

La capacitación tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación  
Puede ser relativamente sencilla reunión de datos existentes, los cuales se  
estructuran adecuadamente y se prepara para deducir de ellos las conclusiones  
apropiadas.

Las respuestas de objetivo dos fueron afirmativas y consideran los empleados  
que contribuye para su superación personal, así como para el desarrollo de la  
empresa estos cursos de capacitación.

Los cambios que existen en el empleado son mayor cooperación, hay buenas re-  
laciones con los demás empleados y clientes, obtienen nuevos conocimientos -  
que en un momento dado puede contribuir para su ascenso, otros de los benefi-  
cios que obtiene es que existe aumento en su sueldo al ascender, al ocupar -  
otros puestos.

Existe más confianza en el empleado, libertad para la participación en la so-  
lución de problemas existentes dentro de la organización. El empleado es el  
responsable en su propia educación, ya que el establece hasta que lugar quie-  
re ocupar dentro de la organización.

### Objetivo No.3

¿Determinar el grado de eficiencia de los cursos de capacitación?

Las preguntas que integran este objetivo son las siguientes:

- 12) ¿Considera que los métodos empleados por el instructor son los adecuados?
- 13) ¿Considera usted que el curso de entrenamiento recibido, cumple con los -  
objetivos del tema?
- 14) ¿Los métodos aplicados en el curso de entrenamiento son los apropiados?
- 15) Considera Ud. que los medios auxiliares utilizados (pizarrón, películas,  
gráficas, etc), contribuyen para el aprendizaje?
- 16) ¿La duración del programa permitió tratar todos los temas?
- 17) ¿Las instalaciones, el lugar y los métodos auxiliares contribuyen para el  
aprendizaje del curso?
- 18) ¿El instructor motivo al grupo para el aprendizaje?



Objetivo No. 3

## Cédula de Concentración

Alterna # de Pregun. tiva	A	B	C	D	X	Total
12	41	54	28	0	2	125
13	39	53	32	1	0	125
14	27	52	45	1	0	125
15	56	49	20	0	0	125
16	27	58	30	10	0	125
17	61	32	30	2	0	125
18	45	56	24	0	0	125

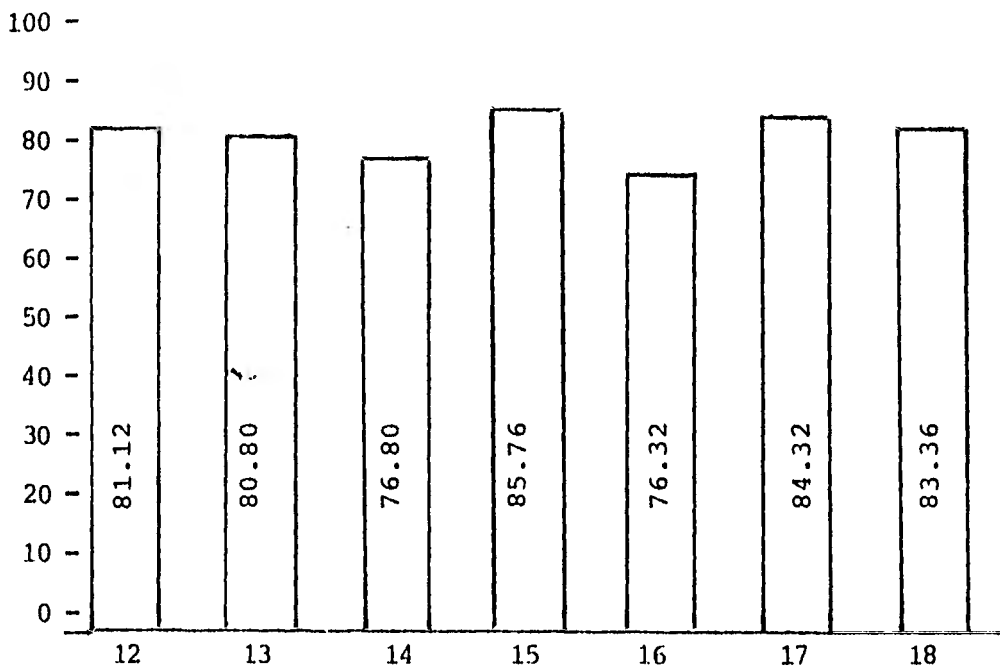
Objetivo No. 3

## Cédula de Calificación

# Alternativa de Pregunta	A 5	B 4	C 3	D 2	X 1	Total Real	Total Ideal
12	205 32.80	216 34.56	84 13.44	0 0	2 0.32	507 81.12	625 100
13	195 31.20	212 33.92	96 15.36	2 0.32	0 0	505 80.80	625 100
14	135 21.60	208 33.28	135 21.60	2 0.32	0 0	480 76.80	625 100
15	280 44.80	196 31.36	60 9.60	0 0	0 0	536 85.76	625 100
16	135 21.60	232 37.12	90 14.40	20 3.20	0 0	477 76.32	625 100
17	305 48.80	128 20.48	90 14.40	4 0.64	0 0	527 84.32	625 100
18	225 36.00	224 35.84	72 11.52	0 0	0 0	521 83.36	625 100

## Objetivo No. 3

Grafica



Promedio General de Objetivo

81.21

### Conclusión:

Los fines específicos que una empresa desea obtener de un programa de adiestramiento varía de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa pero generalmente se reconoce que los programas de entrenamiento, tienden a lograr mayores beneficios que la simple mejoría en la destreza de un puesto concreto y determinado.

Debe tenerse en cuenta que un plan de entrenamiento necesita ser organizado en forma sistematica a fin de que el costo de realización y la inversión de tiempo sean menores pero que no pierda la finalidad de aprendizaje.

Para formular un programa adecuado, la empresa debe investigar las necesidades de entrenamiento, cuando se conteste esta pregunta se puede conseguir y preparar el material y decidir que método debe seguirse para obtener el mejor resultado.

La importancia para el éxito de un programa, es la capacidad, el interés, la energía y el tiempo de estudio que el empleado bancario tenga hacia los cursos de capacitación.

Estos cursos deberán ser organizados en tal forma que el trabajador esta al tanto de sus progresos.

En la planeación de un programa debe tomarse en cuenta que el entrenamiento puede proporcionarse en forma individual o en forma colectiva, lo cual dependerá de las necesidades concretas y específicas de cada empresa.

En que forma se valoran los resultados de la capacitación?

Para asegurarnos de poder dar respuestas a estas preguntas tenemos que utilizar con efectividad las técnicas y métodos de investigación no podemos unicamente apoyarnos en opiniones de los expertos, en el entusiasmo de nuestros adiestrados, en la capacitación de la dirección o en la lógica exclusivamente para responder a ellas.

Es necesario una investigación constante durante años, los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de un continuo y sistemático desarrollo.

Otro factor que debemos de considerar para obtener éxito en los cursos de capacitación es el instructor, estamos convencidos del papel que juega el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación, su influencia es incuestionable y en este aspecto puede existir las mejores condiciones para la instrumentación, esto es, edificio, mobiliario, equipo, método, pero si el instructor falla y no es aceptado, todo ira mal con seguridad habrá un triste fracaso.

Se puede presentar la situación contraria.

Que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado sí puede llegar al éxito.

Otro factor importante es fomentar y desarrollar en los estudiantes el deseo de aprender. El entusiasmo y la inspiración que reciben son la fuerza giratoria. Debe existir un incentivo, ya sea por recompensas subjetivas o el sentimiento de ser más útiles y de que pueden producir más.

El coordinador de capacitación, en el futuro, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse. Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en su empresa. Tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas. Tiene que poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y uso de técnicas sobre todo, debe de tener habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa, especialmente un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos -

reales que son base para las respuestas de las siguientes preguntas:

¿ Quienes deben de ser entrenados ?

¿ En que áreas ?

¿ Por quienes ?

¿ Cuando ?

## B I B L I O G R A F I A

ROBERT L. CRAING Y LESTER R. BITTEL  
Manuel de Entrenamiento y Desarrollo de Personal  
Editorial Diana  
México 1979

JAMES M. BLACK  
Preparación de personal competente  
Editorial C.E.C.S.A.  
México 1979

FEDERACION LATINOAMERICANA DE BANCOS  
Capacitación Bancaria en Latinoamerica  
Editorial Kelly  
Bogota 1972

LIC. SAMUEL ROMERO BETANCOURT  
La Administración de Personal y su Aplicación Práctica  
en la Empresa Moderna  
Editorial C.E.C.S.A.  
México 1978

AGUSTIN REYES PONCE  
Administración de Personal  
Editorial Limusa  
México 1979

BANCOMER, S.A.  
Manual de Capacitación  
México 1976

ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO  
Convención Bancaria XV  
Acapulco, Gro. 1978

FERNANDO ARIAS GALICIA  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México 1978

LIC. ARMANDO R. DIAZ G.  
Régimen Jurídico de la Capacitación y Adiestramiento  
Editorial Copernex  
México 1979

J. MARROQUIN QUINTANA  
Capacitación a Trabajadores  
Editorial Gernika  
México 1978

SERGIO MARTINEZ H.  
Ley de Capacitación y Adiestramiento  
Editorial Compañía General de Ediciones  
México 1979

FERNANDO V. PEREZ SANTIAGO  
Síntesis de la Estructura Bancaria y de Crédito  
Editorial Trillas  
México 1981

HAROLD KOONIZ Y CYRILL O DONNELL  
Elementos de Administración Moderna  
Editorial Mc. Graw Hill  
México 1975

FRANKLYN J. DICKSON  
El éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas  
Editorial Diana  
México 1977

Constitución Política Mexicana  
Editorial Porrúa  
México 1981

Ley Federal del Trabajo  
Editorial Porrúa  
México 1981

ASOCIACION NACIONAL DE BANQUEROS DE MEXICO  
Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito  
y Organizaciones Auxiliares  
México 1972