

308923



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

10  
2ej.

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA U.N.A.M.

PEDAGOGIA Y CAPACITACION:  
PLANEACION, REALIZACION Y ANALISIS DE RESULTADOS  
DE UN CURSO DE FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS  
EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN

T E S I S      P R O F E S I O N A L  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO                      EN                      PEDAGOGIA  
P R E S E N T A N :

CARMEN                      HERNANDEZ                      CAMPOS  
VICTORIA DE LOURDES PARDO URQUIZA

México, D F

1986



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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 está 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.

## INDICE

### INTRODUCCION.

	Pág.
Capitulo I. UBICACION PEDAGOGICA DE LA CAPACITACION.	
1.1. La educación, objeto de la Pedagogía.....	2
1.2. La educación, como un proceso permanente.....	4
1.3. La Educación Extraescolar.....	6
1.4. La Educación de Adultos.....	9
1.5. El Adulto en su Trabajo.....	12
1.6. La Capacitación como modalidad educativa.....	16
Capitulo II. LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.	
2.1. Marco Legal de la Capacitación.....	22
2.2. La Función de Capacitación en la Empresa.....	26
2.3. Estructura del Sistema Financiero Mexicano.....	35
2.4. Instituciones de Crédito: Banca Múltiple.....	39
2.5. La Capacitación en las Empresas Bancarias.....	44
Capitulo III. EL INSTRUCTOR.	
3.1. El Instructor en la Capacitación.....	47
3.2. El Instructor y la Educación de Adultos.....	49
3.3. Perfil del Instructor.....	52
3.4. Selección y Formación de Instructores.....	60
3.5. El Instructor Habilitado en la Empresa Bancaria.....	63

#### Capítulo IV. EL PROCESO DE LA CAPACITACION.

4.1. Inicio, estructuración y aprobación de un Proyecto de Capacitación.....	66
4.2. Detección y Diagnóstico de Necesidades. Asignación de Prioridades.....	69
4.3. Determinación de Satisfactores.....	73
4.4. Implementación y Realización.....	80
4.5. Evaluación del Programa o Curso.....	81
4.6. Seguimiento o Reforzamiento en el Puesto.....	83

#### Capítulo V. DESARROLLO DE UN CURSO PARA LA FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

5.1. Decisión del inicio y cstructuración del Proyecto.....	85
5.2. Detección de Necesidades y Presentación de Alternativas....	87
5.3. Planeación del Curso: " Formación de Instructores".....	102
5.4. Realización del Curso.....	117
5.5. Evaluación del Curso y Análisis de Resultados.....	145
Conclusiones.....	148
Bibliografía.....	151
Anexo 1.....	156

INDICE DE CUADROS, ESQUEMAS Y GRAFICAS.

	Pág.
Cuadro: Lugar que ocupa la Capacitación en el contexto educativo.....	19
Cuadro: Funciones de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.....	29
Cuadro: Beneficios que aporta la Capacitación al empleado y a la empresa.....	30
Cuadro: Estructura del Sistema Financiero Mexicano.....	38
Cuadro: Estructura de la Banca Múltiple.....	41
Cuadro: Proceso de la Capacitación.....	65
Questionario para la Detección de Necesidades de Capacitación del Proyecto de Formación de Instructores.....	91
Gráfica de Resultados obtenidos en la Detección de Necesidades para el Proyecto de Formación de Instructores.....	99
Esquema Didáctico del Curso Formación de Instructores.....	109
Guía de Observación para la Evaluación de Actuación (Pretest-Postest).....	122
Calificaciones obtenidas por los participantes en el Pretest y Postest.....	126
Gráfica de Resultados obtenidos por pregunta de la Guía de Observación.....	127
Gráfica de Resultados obtenidos por persona de la Guía de Observación.....	128
Evaluación de Opinión del Curso.....	132

## I N T R O D U C C I O N .

La formación para el trabajo, la adquiere el ser humano con base en los conocimientos y habilidades que le son transmitidos, a través de los diferentes sistemas educativos escolares y extraescolares, así como por las circunstancias y características de su medio laboral, donde adquiere nuevos aprendizajes determinados por la realidad del mismo.

En las empresas, la función de Capacitación es la que se encarga de promover el aprendizaje en el trabajo, para que contando con personal preparado, estas logren alcanzar sus objetivos de productividad y el personal a su vez adquiera elementos complementarios en su formación.

Al llevar a cabo la función de capacitación, las empresas se han encontrado con que uno de los problemas que las afectan es el de los responsables que han venido impartiendo la instrucción.

Para llevar a cabo dicha instrucción una empresa puede contar con dos tipos de instructores: internos y externos.

Es una realidad que los instructores internos que colaboran en las empresas, en general no cuentan con una formación didáctica, sino que son personas que llevan a cabo el proceso de instrucción empíricamente.

Por otra parte las empresas contratan instructores externos que pueden contar con preparación didáctica, pero que sin embargo desconocen la realidad de las mismas, sus problemas o necesidades particulares.

De esta manera los cursos que imparten, en diversas ocasiones no se adaptan a la situación concreta de las mismas, lo cual origina que los recursos humanos, materiales y técnicos utilizados no justifiquen los resultados finales.

Esto hace que de ninguna de las dos maneras se alcancen los objetivos de capacitar en y para el trabajo, por lo que las empresas deben buscar una solución a este problema.

La solución adecuada, es aquella, en la que se conjunten los conocimientos técnicos fundamentados para su transmisión en bases didácticas; siendo la mejor alternativa el aprovechar los recursos internos, cubriendo sus carencias respecto a la Conducción de la Instrucción, mediante un entrenamiento que les ayude a desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos para realizar en forma completa esta labor.

Al hablar de instructores de Capacitación, se tiende a equipararlos con profesores enmarcados dentro de un sistema escolar; aunque en esencia estas dos labores coinciden, puesto que ambos guían el proceso de enseñanza-aprendizaje, hay que considerar que se revisten de características diferentes que condicionan la labor de cada uno de ellos.

Mucho se ha aportado sobre la formación y labor del magisterio, pero es hasta los últimos tiempos, cuando se ha ido tomando conciencia de la importancia de la labor de los instructores en el medio laboral.

Por ello no se puede decir que es un tema que no ha sido tratado, sin embargo si podemos afirmar que en este aún se continua en la búsqueda de nuevas aportaciones.

El propósito de este trabajo, que tuvimos la oportunidad de realizar en una empresa del sector financiero, es presentar una alternativa que enriquezca al tema antes mencionado con el fin de consolidar la importancia de que la labor de formación e instrucción que se realiza, se lleve a cabo en las empresas lo más plenamente posible fundamentada en las bases pedagógicas que sustentan todo hecho educativo.

Este trabajo se encuentra enmarcado dentro de un contexto metodológico concreto de investigación.

Su realización se llevó a cabo bajo determinados límites, ya que se aboca al planteamiento de una de las posibles respuestas que se podrían dar a la problemática planteada.

El método de investigación utilizado fué de tipo mixto:

Documental para la primera parte de la tesis, integrada por los cuatro primeros capítulos, en donde se especifica el marco teórico que fundamenta la parte práctica de este estudio; y Exploratorio para la segunda parte, constituida por el quinto capítulo, correspondiente al trabajo de campo realizado, en el cual se abarcan las fases de planeación, realización y análisis de resultados de un curso dirigido al entrenamiento de Instructores Internos.

De esta manera, la primera parte abarca como temas principales la ubicación de la Capacitación enmarcada en un contexto de educación permanente, como vía de educación extraescolar; la definición de esta como función de toda empresa, los aspectos legales que la fundamentan y la estructura del Sistema Financiero Mexicano, sus características y avances logrados en materia de Capacitación de Personal.

Los siguientes capítulos tratan de los principales aspectos referentes a la figura del instructor de una empresa, su perfil, selección, formación y labor que deben realizar.

Se describen también los pasos a seguir en todo proceso de Capacitación como lineamientos necesarios para el desarrollo de toda acción de esta naturaleza.

El capítulo quinto, presenta como aplicación a una experiencia concreta, los conceptos pedagógicos expuestos en los primeros capítulos.

La planeación, realización y análisis de resultados obtenidos en el curso de Formación de Instructores Internos que se presenta en este trabajo se llevó a cabo con la finalidad de que esta propuesta fundamentada teórica y prácticamente sirva como aportación a la solución de la problemática expuesta.



CAPITULO I.

## CAPITULO I.

### UBICACION PEDAGOGICA DE LA CAPACITACION.

#### 1.1 LA EDUCACION, OBJETO DE LA PEDAGOGIA.

La educación es, el proceso progresivamente intencional de parte del ser humano en desarrollo, tendiente a la consecución del perfeccionamiento integral de su personalidad. (1)

La educación es un proceso de mejora de las características humanas para llegar al perfeccionamiento, a través de la influencia ejercida de hombre a hombre; así busca el cambio constante de la persona en su ser y en su obrar para alcanzar dicho perfeccionamiento.

La educación es un fenómeno humano, que se considera como acción y efecto:

- Se toma como acción, el llevarse a cabo las actividades intencionales que buscan la formación de otros o de sí mismo.
- Se habla de educación como efecto, cuando se considera el grado en que una persona ha alcanzado el desenvolvimiento de sus características propias.

En ambos casos se piensa en la persona humana con posibilidades de perfeccionamiento, dentro de un proceso que debe implicar mejoras personales; pero hay que tener presente que una acción de tal naturaleza es resultante de acciones parciales que llevan al desarrollo integral.

(1) LERSCH, P.L., citado por WUDCOWSKI, Roque L. en "Andragogía o Educación de Adultos". p.27

Cabe detallar que el proceso de mejora en "su ser" se refiere a todas las capacidades humanas que regidas por la inteligencia y la voluntad, proyectarán igualmente en "su obrar", es decir, en cualquier actividad que realice dentro de los ámbitos sociales, familiares, profesionales y culturales.

La educación concebida como un perfeccionamiento constante de la persona en su ser y su obrar individual y por ende social, a través de las influencias ejercidas de persona a persona, constituye así entendida, el objeto de estudio de la Pedagogía.

El término Pedagogía se entiende como " un conjunto de conocimientos sistemáticos relativos al fenómeno educativo " (2) y siendo este el objeto propio de la Pedagogía, se constituye en ciencia en cuanto que centra su conocimiento en un objeto determinado, lo describe, fundamenta y sistematiza.

La Pedagogía al explicar lo que está implícito en la realidad educativa, establece causas y efectos y se presenta como una ciencia teórico-descriptiva.

La investigación pedagógica busca no sólo determinar y describir los fenómenos educativos en el terreno del ser, sino cómo deben realizarse los procesos, es decir en el terreno del deber ser.

Así aparece la Pedagogía como ciencia normativa, que considera que el proceso educativo tiene suficiente dignidad entitativa y recurre a la especulación filosófica y a la reflexión crítica para hacer un análisis sistemático de los valores que debe proponer la educación para fijar normas, postulados y principios educativos.

Existe también un aspecto técnico-práctico en el cual la Pedagogía, en base a esa investigación científica y filosófica realizada, propone y organiza programas de acción y planes de actuación que buscan conducir el proceso educativo hacia el fin propuesto. " Establece el modo como se ha de realizar concretamente la tarea educativa ". (3)

(2) MATOS, Luiz A. de. " Compendio de Didáctica General ". p.17

(3) IBIDEM. p.19

Hemos mencionado que la educación como proceso de influencia humana, puede ser considerada como acción y efecto. Con el fin de tener un marco teórico de referencia para los propósitos de este estudio, hay que aclarar que:

- Será tomada como efecto, para ubicar dentro del contexto amplio de educación algunas alternativas como son la educación permanente, de adultos, extraescolar y algunos conceptos más.
- Y como acción, pues el presente estudio, basado en lo anterior, puede ser considerado concretamente como la planeación, realización y evaluación de una actividad intencional para la formación de adultos en su contexto laboral.

Dentro del enfoque pedagógico nos encontramos con el aspecto teórico-práctico, que basado en la descripción, fundamentación y sistematización del fenómeno educativo; ayuda a planear, proponer y realizar programas y planes de acción cuyo objetivo es establecer, cómo se ha de realizar la tarea educativa, con el fin de conseguir mayor eficiencia y rendimiento.

## 1.2 LA EDUCACION COMO UN PROCESO PERMANENTE.

Al definir la educación como un desenvolvimiento progresivo que implica una mejora en la persona humana, se puede afirmar que no es un proceso estático que se da en una sola etapa de desarrollo; continúa desde el principio hasta el fin de la vida de cada individuo, ya que sobre la persona humana continuamente inciden estímulos de tipo educativo que condicionarán en parte su desenvolvimiento, y que marcan su singularidad y su proceso vital individual.

Afirma Bertrand Schwartz ( L'education Permanente, Revue Paysans, Paris, 1972 ), que si se admite que la educación tiene como objetivo el permitir al individuo la comprensión de su medio ambiente cultural, técnico, social, cívico, artístico, familiar, entonces la educación no puede ser sino permanente, ya que también lo es el cambio de ese medio ambiente. (4)

Al considerar la educación como un proceso permanente se amplía el concepto de educación, pues lejos de considerar que ésta debe limitarse al período de escolaridad, supone extenderla a todas las dimensiones de la vida humana, sin excluir alguna forma o campo de adquisición de conocimientos y/o desarrollo de la personalidad.

En su sentido más amplio, la educación permanente significa que no hay en la vida de un individuo una fase en la que se aprende y otra en la que se vive de los conocimientos adquiridos. (5)

La educación permanente es principalmente una actitud que debe ser asumida personalmente frente a la necesidad continua de perfeccionar las conductas, conocimientos y habilidades personales para lograr el desempeño eficiente de la tarea que se desarrolle en el ambiente social, cultural y laboral. Lo anterior nos lleva a afirmar que la educación busca la formación de personas que sean capaces de lograr un desarrollo continuo y permanente enfocado al perfeccionamiento de sus potencialidades, en cualquier ámbito, de manera que propicie su desarrollo integral como personas y contribuya al desarrollo de la sociedad en que viven.

(4) SCHWARTZ, Bertrand. " Educación Permanente ". p.108

(5) IBIDEM. p.p. 37-38

### 1.3 EDUCACION EXTRAESCOLAR.

Se ha considerado la educación como un proceso, es decir, como un cambio que se realiza a través del tiempo.

Así, si efectivamente se da en la persona un proceso educativo, se presentarán en ésta, cambios positivos en su ser y en su obrar.

La educación no es un estado de ser, sino de llegar a ser, por ello, no se termina cuando el individuo alcanza un estado de determinada suficiencia representada por títulos o diplomas; se debe cambiar el concepto de terminación por el de continuidad.

Hay que tener presentes las diferentes opciones educativas existentes, y aportar nuevas alternativas para que éste proceso permanente se logre en su mayor amplitud y plenitud.

Se denomina Educación Escolar aquella que abarca los diferentes grados o etapas que forman la estructura del Sistema Educativo, que va desde la educación preescolar hasta el nivel universitario o superior; sin embargo paralela y continuamente a estas etapas se puede hablar de una educación que

" complementa, restaura, continua y actualiza la formación e información del hombre, sin interrupción, a todas las edades, desde el principio al fin de la vida, como tejido conjuntivo de todo el sistema ". (6)

(6) DE VEGA Y RELEA, Juvenal. " El Hombre y su Educación Permanente ". p.63

Lo anterior ha llevado a considerar la escuela como un medio de educación entre los muchos existentes, y a la vez crear, actualizar o hacer viables otros medios capaces de cubrir los objetivos de la educación, facilitando el que ésta llegue a todos los estratos sociales y a todas las edades; con ello se pretende ampliar las posibilidades de aprendizaje, y la oportunidad permanente de renovación y progreso.

Y por que no pensar también en la educación fuera de la rígida estructura de la escolaridad, primaria, secundaria y superior, propiciando posibilidades de preparación para la criatura humana en todas sus fases evolutivas y en todas sus ocupaciones, tendiendo a formar o a mejorar la formación de padres, maestros, administradores, legisladores y profesionales en general; posibilitando readaptaciones profesionales; orientando para un mejor aprovechamiento de la vida personal; afrontando el problema de la recuperación de aquellos que, por un motivo u otro se atrasaron en su formación.

Cuando se habla de la educación para todos, que la sociedad tiene el deber de brindar, quiere decirse, con sentido más profundo y de síntesis: la educación debe destinarse a todos y a cada uno de los individuos. (7)

(7) NERICI, Imideo G. "Metodología de la Enseñanza". p.3

En nuestra realidad educativa podemos hablar de problemas concretos como son:

- Un sistema educativo saturado e insuficiente.
- Una elevada población en edad escolar.
- Deserción en los programas escolares.
- La existencia de grupos que no tienen acceso a la modalidad escolar.
- La requisición de certificados escolares para tener acceso al trabajo organizado.
- El avance de los conocimientos técnicos que superan la preparación escolar.
- La complejidad del medio ambiental y social que exige una mayor comprensión y adaptación de la persona.

Es urgente contar, frente a estas condiciones, con alternativas de educación paralelas a la modalidad escolarizada, es decir, alternativas adecuadas y suficientes de Educación Extraescolar.

La Educación Extraescolar se ocupa de las actividades educativas que tienen lugar fuera del Sistema Educativo establecido institucionalmente:

1. Sirve como sustituto para aquellas personas que por cualquier razón no tienen acceso a la modalidad escolarizada, al intentar proporcionar en forma equivalente o similar lo que se ofrece con los medios escolarizados.  
Tal es el caso de los esfuerzos de castellanización, alfabetización, o primaria intensiva para adultos.
2. Sirve como complemento a la modalidad escolarizada al dirigirse primordialmente a la población integrada al proceso productivo; tiene como finalidad la capacitación y actualización permanente que permita adaptar al individuo a las condiciones de trabajo y alcanzar mayores niveles de bienestar personal, profesio-



nal y social.

3. Substituye, complementa y amplía el horizonte educacional, ayudando a la persona a desarrollarse en su ambiente, mediante auxiliares como bibliotecas, museos, obras de teatro, programas de televisión y radio, etc.

Si se parte de que la educación es un proceso que dura toda la vida del hombre, se comprende que la modalidad extraescolar es la vía indicada para la realización de dicho proceso. (8)

No se puede decir, que se obtendrán con la educación extraescolar, los mismos beneficios que se obtienen dentro de un sistema escolar, pero sí puede afirmarse, que ésta coadyuva al desarrollo permanente e integral del hombre.

#### 1.4 EDUCACION DE ADULTOS.

Hasta este momento hemos intentado ubicar la educación como un proceso permanente, y entre las modalidades existentes, a la educación extraescolar dirigida a cualquier etapa de la vida humana: la niñez, la adolescencia, la edad adulta y la vejez; ahora nos centraremos en aquella etapa del individuo a la cual se dirige este estudio: la edad adulta.

Desde un punto de vista jurídico, se considera que es una persona adulta aquella que ha arribado a la mayoría de edad y puede ejercer libremente sus derechos y actuar bajo su responsabilidad.

(8) CEMPAE. "Aportaciones al Plan Nacional de Educación". p.17

Psicológicamente el término "adulto" se emplea como sinónimo de "madurez de la personalidad" y pretende indicar al adulto cabal, o sea el sujeto responsable que posee las características personales del dominio de sí mismo, seriedad y juicio. (9)

Basados en lo anterior, podemos determinar que:

Adulto es el hombre considerado como un ser en desarrollo histórico, el cuál, heredero de su infancia, salido de la adolescencia y en camino hacia la vejez, continua el proceso de la individualización de su ser y de su personalidad. (10)

Todas aquellas actividades educativas dirigidas especialmente a personas adultas, se engloban dentro de lo que se ha denominado " Educación de Adultos ".

Hoy en día el adulto se halla frente a una serie de cambios sociales, políticos, económicos y culturales que le exigen una constante adaptación, y surge así la Educación de Adultos como un sistema educativo, - más o menos institucionalizado - con el fin de brindar el apoyo necesario al individuo para hacer frente a las situaciones nuevas que se le presenten, mediante la elevación de su nivel educativo.

La Educación de Adultos deberá proporcionar las oportunidades de adquirir, actualizar y perfeccionar las actitudes, conocimientos, habilidades e intereses que: le ayuden en su desarrollo personal, le permitan incrementar

(9) LUDOWSKI, Roque L. " Andragogía o Educación de Adultos ". p.19

(10) IBIDEM. p.20

su eficiencia profesional y le ayuden a ocupar sana y plonamente su tiempo libre en alguna ocupación, aún cuando se encuentre limitado por la enfermedad o la invalidez.

La Educación de Adultos solamente podrá alcanzar los objetivos antes mencionados, en la medida en que utilice una metodologfa y unas técnicas especiales, adecuadas a la situación propia del adulto como educando. Para ello deberá partir de los diferentes aspectos que distinguen la edad adulta: el grado de madurez de la personalidad del individuo, la capacidad intelectual y el caudal que posee de conocimientos teóricos y prácticos.

Sin embargo será comprendida la Educación de Adultos en su alcance total si se relaciona con la tendencia de hacer hincapié en la Educación Permanente, que implica una nueva actitud del hombre frente a la tarea continua del perfeccionamiento personal.

La Educación Permanente ha reivindicado la edad adulta, como una etapa particularmente educable de la vida del hombre y de la mujer, reconociéndoles amplias posibilidades tanto para una educación asistemática, como sistemática, en el sentido estricto y en todos los niveles y modalidades. (11)

La educación permanente reconoce a la persona en edad adulta, plenas posibilidades y derechos de tener una educación continua en cualquier nivel y modalidad, de esta manera, no se niega como posibilidad la modalidad escolarizada, si es que el individuo en su situación de vida, le tiene acceso y la considera adecuada a sus necesidades, pero es aquí donde con énfasis se habla de una educación extraescolar que le dé posibilidades de continuar en ese proceso de mejora personal, al facilitarle las oportunidades y los medios para conseguirlo en cualquier ámbito en que se desarrolle.

(11) IBIDEM. p.82

## 1.5 EL ADULTO EN SU TRABAJO.

El fin de la educación es conseguir que el hombre progresivamente logre una adaptación a su medio, basada en el perfeccionamiento de sus posibilidades y potencialidades personales, sea cuál sea el ámbito en el que se desarrolle. Ahora nos centraremos en una actividad concreta: en su vida profesional, en su contexto laboral, punto base de este estudio.

El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor. (12)

Se puede entender por trabajo, la serie consecutiva de actividades encaminadas a lograr producción, sea de bienes o de servicios, siendo el hombre quien realiza dichas actividades, se convierte en el centro vital de todo proceso tecnológico u operativo encaminado a lograr producción. En ésta concepción podemos decir:

La dignidad del hombre veda en efecto, el convertirle en un medio, el degradarlo para hacer de él un simple instrumento del proceso de trabajo, un simple medio de producción. (13)

Dentro del medio altamente industrializado, suelen existir serias desviaciones al considerar al hombre, ser individual, único e irrepetible, como un engrane más de ese aparato productor.

(12) FRANKL, Victor E. "Psicoanálisis y Existencialismo. De la Psicoterapia a la Logoterapia", p.171

(13) IBIDEM. p. 179

## 1.5 EL ADULTO EN SU TRABAJO.

Uno de los fines de la educación es conseguir que el hombre progresivamente logre una adaptación a su medio, basada en el perfeccionamiento de sus posibilidades y potencialidades personales, sea cuál sea el ámbito en el que se desarrolle.

Ahora nos centraremos en una actividad concreta: en su vida profesional, en su contexto laboral, punto base de este estudio.

El trabajo puede representar, en particular, el espacio en el que la peculiaridad del individuo se enlaza con la comunidad, cobrando con ello su sentido y su valor. (12)

Se puede entender por trabajo, la serie consecutiva de actividades encaminadas a lograr producción, sea de bienes o de servicios, siendo el hombre quien realiza dichas actividades, se convierte en el centro vital de todo proceso tecnológico u operativo encaminado a lograr producción.

En ésta concepción podemos decir:

La dignidad del hombre veda en efecto, el convertirle en un medio, el degradarlo para hacer de él un simple instrumento del proceso de trabajo, un simple medio de producción. (13)

Dentro del medio altamente industrializado, suelen existir serias desviaciones al considerar al hombre, ser individual, único e irreplicable, como un engrane más de ese aparato productor.

(12) FRANKL, Victor E. "Psicoanálisis y Existencialismo. De la Psicoterapia a la Logoterapia". p.171

(13) IBIDEM. p.179

Hace falta encontrar nuevos caminos de reivindicación. Nuevas técnicas quizá, las técnicas propiamente humanas, por las que el trabajador se encuentre a sí mismo en la labor cotidiana, y logre que su trabajo sea el medio natural y eficaz de su propio perfeccionamiento como persona. (14)

Bajo este concepto, la educación y formación de los trabajadores, podría considerarse necesaria para darle el lugar que por derecho y dignidad le corresponde al hombre en su trabajo.

Al trabajar, el hombre lo hace por diferentes razones: económicas, sociales, personales o profesionales, pero en cada hombre que trabaja existe una persona con posibilidades de continuar su educación y por medio de ella conseguir una superación personal en este ámbito.

...La educación de hoy tiene como tarea propia la de preparar hombres que sepan trabajar, pero que sean capaces de trascender al trabajo para encontrar en él su profunda significación humana. (15)

Durante su vida profesional, el hombre encuentra que necesita estar preparado con respecto a las funciones del puesto que desempeña o desempeñará, sin embargo conforme realiza su trabajo, se ve ante situaciones nuevas que requieren cierto tipo de conocimientos que posiblemente desconoce; esto hace que se enfrente a una serie de problemas que le dificultan su labor y conducen a una falta de satisfacción personal y una baja de productividad para la empresa en que labora.

(14) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. "Humanismo Trascendental y Desarrollo". p.80

(15) ESCRIBA DE BALAQUER, José M. Mons., citado por GARCIA HOZ, Victor en "Principios de Pedagogía Sistemática". p.32

Existen varios factores que afectan al hombre en su desarrollo profesional o laboral:

- a) Se encuentra generalmente con que la teoría que recibió durante su formación escolar, difiere en ocasiones de la realidad del campo en que actúa.
- b) El avance científico, tecnológico y cultural es tan rápido, que en poco tiempo, los conocimientos de un individuo son obsoletos. Incluso, " se dice que anualmente el hombre duplica los avances que realizó; por lo que un profesionista cualquiera, al año o dos de haberse graduado, ya no está al día ". (16)
- c) El tercer factor, en el cuál se podrían incluir los dos anteriores, sería una deficiente preparación del personal que implica falta de información y conocimientos para efectuar las funciones del puesto que ocupa.

Estas condiciones implican la necesidad de proporcionarle los medios necesarios para ayudar a una preparación y actualización básica de conocimientos, habilidades y actitudes, mediante una educación continua en el trabajo, de manera que facilite el buen desempeño de su labor.

Es importante recordar que el proporcionar al hombre, medios que le ayuden a desarrollarse profesionalmente, debe llevar implícito la concepción de su totalidad, por lo que habrá de considerarse en su visión integral.

Cabe recordar que:

No se contrata la mano de obra, sino al hombre que utiliza la mano, con sus capacidades, habilidades y actitudes. (17)

Las empresas habrán de reconocer que de poco sirven las materias primas, el dinero, las instalaciones, etc. si no se le reconoce al hombre el valor fundamental que le corresponde.

Esto nos lleva a pensar en una función educativa dentro de la empresa que permita fomentar el desarrollo humano de sus miembros, a considerar la educación como un medio para aumentar y actualizar sus capacidades e intereses, e incrementar su eficiencia para lograr un mejor ajuste entre el trabajador y su trabajo.

Esta educación que se lleva a cabo en el campo laboral, recibe el nombre genérico de Capacitación.

Consideramos necesario aclarar que el término Capacitación no está estrictamente definido. Se habla de Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo, Entrenamiento, Orientación Profesional, a veces como términos sinónimos.

Algunos autores asignan el término Adiestramiento en relación al aprendizaje y desarrollo de habilidades manuales, el término Capacitación para la adquisición de conocimientos principalmente de tipo intelectual, y el Desarrollo para el proceso que se refiere a una formación integral de la persona.

Es probable que esta confusión de términos tenga su origen en la traducción directa de otros idiomas; para propósitos de este estudio emplearemos el término Entrenamiento o Capacitación,

(17) DRUCKER, Peter, citado por CORTES E. Valente. "Programa Integral de Capacitación en la Empresa". p.8



como la función educativa general de la empresa que engloba el Adiestramiento, la Capacitación y el Desarrollo, que en su momento definiremos en forma particular.

#### 1.6 LA CAPACITACION COMO MODALIDAD EDUCATIVA.

Podemos ubicar a la Capacitación como un proceso educativo en la empresa, tendiente a conseguir un perfeccionamiento del hombre; proceso que implica un cambio constante en su ser y en su obrar. En su ser, ya sea en el aspecto psicomotriz, intelectual o actitudinal, que lo lleven a ser mejor como persona. Ello repercutirá en su obrar, puesto que en el contexto laboral será más eficiente e implicará ya no sólo una mejora para la persona, sino también para la empresa.

Se habla de la Capacitación, como efecto, en la medida en que facilita grados de desenvolvimiento de la persona; y como acción, al verificar actividades intencionales en forma organizada, que propicien en el individuo un desarrollo personal continuo.

Es por ello que la Capacitación deberá ser considerada no sólo como una función administrativa o como mero requerimiento legal, sino también como una función educativa en la empresa.

Como principio de estas acciones intencionales, se encuentra el proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que es importante definir en qué consiste.

Entre las múltiples acepciones de estos términos, consideramos las siguientes definiciones:

Enseñanza, entendida como el proceso que consiste en dirigir, estimular y/o propiciar, las actividades y la experiencia del individuo, de manera que se logren los resultados deseados en la conducta de la persona humana.

Aprendizaje como: " toda modificación (cambio o consolidación) en la conducta externa o interna de un ser humano, que tiene relativa permanencia y que no es debido directamente a cambios biológicos ".(18)

De esta manera cuando se habla de aprendizaje se hace referencia a la adquisición de ciertas habilidades, destrezas, conocimientos o actitudes que la persona no poseía originalmente, o que poseyéndolas las ha modificado o consolidado.

Ambas actividades que tienen una fuerte interrelación, forman el binomio que constituye el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La capacitación en cualquiera de sus actividades busca la aplicación del proceso de enseñanza-aprendizaje en un nivel informativo y/o formativo dentro de una concepción integral del hombre para cumplir su papel de función educativa.

Contemplada la capacitación dentro de un contexto general del fenómeno educativo, es necesario situarla como un proceso permanente, puesto que el cambio continuo de los diferentes medios en que se desarrolla el hombre, lo encontramos inevitablemente también en el campo profesional. De aquí la necesidad de una continua educación que coadyuve a lograr una adaptación, comprensión y actualización en cuanto a dicho medio.

Con anterioridad hicimos referencia a la modalidad extraescolar como alternativa paralela a la escolarizada, que se presenta como una vía indicada para la realización del proceso permanente.

(18) CIURLIZZA, Jose Antonio. " La Educación como Disciplina de Diseño." p.3

La capacitación puede ser considerada como vía extraescolar al prestar servicios de complementación, actualización, y continuidad que le permitan al individuo alcanzar mayores niveles personales y profesionales.

Esta función educativa de la empresa, con un enfoque de permanencia y como modalidad extraescolar encaminada a la planeación, realización y evaluación de actividades dirigidas a adultos, cae dentro del concepto general de lo que se denomina educación de adultos, ya que la mayoría de la población que trabaja se ubica en esta etapa.

En un contexto de proyección general, la capacitación se puede analizar en las siguientes dimensiones:

- A nivel de las aspiraciones del individuo, dirigida hacia la formación de una cultura general destinada a cumplir fines específicos como:

- + Eliminar el retraso educativo
- + Facilitar la adquisición y ampliación de conocimientos culturales
- + Popularizar la ciencia y tecnología

- A nivel de los intereses sociales, o sea a la vida de relación del hombre con sus semejantes que entraña:

- + Elevación de la condición humana de los adultos, estimulando el mejoramiento social en general
- + Crear una conciencia cívica
- + Desarrollar las responsabilidades ante la familia, trabajo, actividades políticas, culturales y religiosas de la comunidad

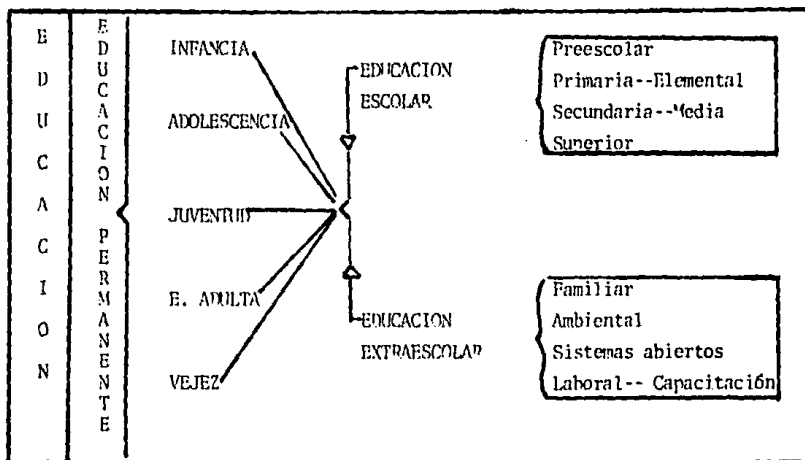
- A nivel de la actividad profesional, destinada a alcanzar los siguientes propósitos:

- + Entrenar, capacitar y perfeccionar a los adultos en las áreas ocupacionales de la producción y de los servicios

- + Posibilitar los cambios de profesión requeridos por el progreso técnico, económico y social, o como consecuencia de intereses o circunstancias que surgen en determinadas épocas en la vida del hombre. (19)

La capacitación entonces, será algo más que la compensación de deficiencias de un sistema educativo escolarizado; tiene presente la población adulta a la que se dirige, que se reviste de características y situaciones propias, por ello utilizará metodologías, procedimientos y técnicas peculiares y adecuadas, que le permitan conseguir sus objetivos de cambio y mejoramiento de las personas para lograr una mejora de la organización.

Al esquematizar lo anterior, se muestra el lugar que ocupa la capacitación en un contexto educativo:



(19) PEREZ DE LEBRIJA, Yolanda. "Estudio Comparativo sobre las diferencias entre Instructores y Evaluación de los cambios efectuados en la autopercepción a través de un Seminario de Relaciones Humanas". p.p. 178-179

## DIDACTICA Y CAPACITACION.

La capacitación como modalidad educativa en la Empresa requiere de metodologías e instrumentos que hagan de esas acciones intencionales algo efectivo en pro del hombre y de la empresa.

Es por esto, y dentro del enfoque pedagógico que hemos manejado, el que se presente la necesidad de hablar de la Didáctica - parte de la Pedagogía - como disciplina que sistematiza lo relativo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su raíz etimológica, la Didáctica ( del griego didaskein- enseñar ) lleva a la idea de la enseñanza, pero considerando el aprendizaje como fin de ésta, encontramos que el objeto de la Didáctica es el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La Didáctica será la encargada de establecer líneas de acción en un plano normativo-práctico para la sistematización del proceso de enseñanza-aprendizaje en el cuál centra su estudio.

Dentro de una educación sistemática, el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el producto de una actividad consciente, requiriendo de una planeación, realización y evaluación; estos se consideran los tres momentos de la Didáctica.

- + La planeación didáctica consiste en la previsión y organización de los objetivos, contenidos, actividades, métodos, técnicas, materiales y todos los elementos que van a integrar una programación racional para que el proceso de enseñanza-aprendizaje resulte en forma segura, económica y eficiente.

- + La realización didáctica es la implementación en el tiempo y en el espacio de lo establecido con anterioridad en la planeación. Es aquí donde se realiza en forma práctica esa programación racional para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje.
  
- + "La evaluación didáctica consiste en la valoración de lo realizado a la luz de lo establecido con anterioridad en la planeación, detectando las causas y consecuencias de fallas y aciertos cometidos y poder realizar una retroalimentación para volver a planear de nuevo". (20)

Se establece así, una fuerte interrelación entre los tres momentos de la Didáctica, convirtiéndose en un sistema continuo, que tiene como finalidad el conseguir que la enseñanza y el aprendizaje se lleven a cabo en la mejor forma posible.

La capacitación, como alternativa educativa cuenta con la Didáctica, como un elemento insustituible, que le brinda el apoyo necesario, con normas y lineamientos para planear, realizar y evaluar, dándole la sistematización necesaria para que realice su labor educativa en forma que consiga eficazmente el logro de sus objetivos.

Dentro de la capacitación, en donde como proceso de enseñanza-aprendizaje, se dan también los tres momentos de la didáctica, cabe recordar que este trabajo estará dirigido a la aplicación de estos en un contexto laboral.

CAPITULO II.

## CAPITULO II.

### LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS.

#### 2.1 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION.

El hombre es un ser eminentemente social, vive y muere inmerso en subgrupos y grupos que forman la sociedad.

Al ser la sociedad una unión de hombres que tienden a la ayuda mutua para conseguir un desarrollo, surgen como clasificación lógica dos tipos de agrupaciones sociales:

a) Las Naturales:

- como la familia, sociedad civil

b) Las Intermedias:

- que nacen por creación del hombre mismo para conseguir fines parciales.

Las sociedades intermedias son agrupaciones humanas que buscan fines recreativos, comerciales, industriales, de ayuda mutua y otras, entre las cuales se halla esa entidad llamada empresa. (21)

Se puede entender por empresa:

...la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. (22)

(21) ARCE, Paulina. "Aplicación de la Pedagogía en la Capacitación de Subgerentes de Sucursales Bancarias". p.5

(22) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. "Sociología de la Empresa". p.24



Tres son los elementos que maneja esta definición: capital, trabajo y dirección.

- Capital, entendido como los bienes materiales que forman parte de la empresa: instalaciones, herramientas o maquinaria, materia prima y recursos monetarios.
- Trabajo, referido a la actividad realizada por alguien; en el que el factor humano, como un elemento eminentemente activo, ubicado en puestos concretos, hace que una organización funcione.
- Dirección, que enmarca la coordinación de los diversos factores que engloban el capital y el recurso humano integrado en la empresa. Son también coordinados los diferentes sistemas de la empresa, entre los que podemos mencionar, el sistema administrativo, de producción, ventas, finanzas, capacitación, etc.

La misma definición implica como fin de una empresa el lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que actúa, es decir, satisfacer las necesidades sociales y servir a la comunidad, además de buscar permanencia, continuidad y aumento de beneficios monetarios.

El desarrollo de una empresa es imposible sin uno de sus elementos evidentemente de mayor dignidad: el recurso humano.

" El factor humano, es cimiento y motor de toda empresa ". (23)

Sin embargo hasta hace poco, muchas organizaciones daban más valor a sus recursos materiales y técnicos que al desarrollo del elemento humano y a la capacitación de sus empleados.

(23) Siliceo, A. op.cit. p.7

La economía se ha caracterizado en las últimas décadas por una constante y alta tasa de crecimiento, por lo que se requiere una actualización y formación constante que corresponda a las necesidades cambiantes de las instituciones, con métodos y procedimientos basados en las propias condiciones económicas y socioculturales.

Desde tiempo atrás en México comenzaron los primeros intentos por dotar al país de los mecanismos que permitieran dicha capacitación oportuna y eficiente. En 1970 en la Ley Federal del Trabajo se institucionaliza la capacitación según el artículo 132 Constitucional, que la establece como obligación patronal.

Sin embargo dada la importancia de la Capacitación, se reformó dicha Ley e incluyó todo un capítulo relativo a la capacitación y el adiestramiento haciendo de ella, un servicio a nivel nacional; ante la cual las empresas se vieron en la necesidad de cumplir con la Ley y encontrar en la capacitación una vía de desarrollo propia para dar satisfacción a las necesidades de la sociedad.

Dicha reforma, que apareció publicada en el Diario Oficial del 28 de abril de 1978, incluye el capítulo 3 Bis referente a la Capacitación y al Adiestramiento, el cuál abarca los artículos del 153-A al 153-X, de los cuales se transcriben algunos:

Artículo 153-A: Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación y Adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

**Artículo 153-D:** Los cursos de Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores podrán formularse de acuerdo a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una determinada.

**Artículo 153-F:** La Capacitación y el Adiestramiento deberán tener por objeto:

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

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador. (24)

### 3.2 LA FUNCION DE CAPACITACION EN LA EMPRESA.

Administrativamente se puede definir a la Capacitación como:

Una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (25)

Anteriormente dentro de un enfoque educativo, se definió a la Capacitación en su acepción genérica, como la función educativa de la empresa; al unir estas dos visiones: - educativa y organizacional -, se puede decir que:

La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto a la preparación y habilidades de los colaboradores. (26)

Esta función conocida también como Entrenamiento, engloba las actividades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.

(24) LEY FEDERAL DEL TRABAJO REFORMADA. " Capítulo III Bis de la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores ". pp.95-96

(25) SILICEO, A. op.cit. p. 20

(26) IBIDEM. p.20

U.C.E.C.A. ( Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento), señaló la siguiente definición de estas actividades:

**Adiestramiento:** Es actualizar los conocimientos y habilidades del trabajador en el puesto que desempeña.

**Capacitación:** Es proporcionar al trabajador tanto en teoría como en práctica, elementos para que en vía de promoción pueda ocupar una vacante superior al puesto que desempeña. (27)

Fernando Arias Galicia en otro intento por definir las dice:

**Adiestramiento:** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.

**Capacitación:** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

**Desarrollo:** Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad, (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad para los problemas humanos, capacidad para dirigir). (28)

(27) CANACINTRA. " 20 Inquietudes Básicas en materia de Capacitación y Adiestramiento ". p.35

(28) ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". pp.319-320

Se ha mencionado ya, la confusión que existe al manejar estos términos, referidos a la promoción o a la actualización en el puesto que desempeña, así como al desarrollo de habilidades, conocimientos o actitudes de los empleados para su promoción o actualización.

Otros autores también consideran que el Adiestramiento se imparte a nivel obrero para la utilización y manejo de maquinarias y equipo, Capacitación para niveles medios; y Desarrollo a nivel ejecutivo, a las personas que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Al considerar estas definiciones como válidas, y para efectos de este estudio definiremos que:

**Adiestramiento:** es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, en el cual se busca la adquisición de habilidades o destrezas casi siempre mediante prácticas.

**Capacitación:** es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, mediante la cual se busca adquirir conocimientos de carácter intelectual.

**Desarrollo:** es la actividad extraescolar del proceso enseñanza-aprendizaje, que busca el progreso integral del hombre, es decir, la integración de las actitudes, habilidades, conocimientos y valores de una persona.

Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo, se integran en una sola función, como actividades concretas que permiten que se dé un proceso educativo lo más completo posible, al intentar cubrir aspectos psicomotrices, intelectuales y actitudinales.

Cada una de estas actividades puede darse independientemente, pero debido a la relación tan estrecha que presentan, tienden a darse las tres en mayor o menor grado cuando se lleva a cabo cualquiera de ellas.

A continuación presentamos un cuadro que nos permite ubicar y distinguir estas tres funciones:

(\*)

PARA:	SE ORIENTA A:	SE ADQUIERE POR:	A TRAVES DE:
Saber	Conocimientos	Estudio	Capacitación
Saber Hacer	Habilidades	Experiencia	Adiestramiento
Saber Ser	Actitudes Valores	Reflexión	Desarrollo

(\*) Clasificación obtenida del Departamento de Capacitación del Banco Nacional de México. Junio, 1982.

Cuando existe la función de Capacitación en una empresa, se buscan lograr beneficios tanto para el empleado, como para la empresa.

Algunos de ellos son:

---

BENEFICIOS

---

ORGANIZACION:

- Contar con personal calificado y especializado para un correcto desempeño de sus actividades laborales.
- Lograr una óptima utilización de los recursos técnicos y materiales disponibles.
- Adecuar los métodos, sistemas y procedimientos para lograr una mayor productividad.
- Mejorar la integración y comunicación del personal entre sí.

PERSONAL:

- Adquisición y/o ampliación de conocimientos, habilidades y actitudes.
  - Incrementar su sentido de identidad y participación como miembro de la organización.
  - Ampliar la posibilidad de una promoción dentro de la organización, así como una mejora económica.
  - Contar con elementos que le permitan desarrollarse continuamente en todos los aspectos.
-



En esencia la Capacitación de Personal en la empresa es concebida como una respuesta a:

1. La falta de personal calificado.
2. Las deficiencias de la capacitación técnica escolar.
3. El creciente y acelerado proceso de los cambios.
4. La necesidad de contar con ejecutivos, que a su vez propicien el desarrollo de su personal. (29)

La empresa al propiciar Capacitación, está en posibilidades de lograr una mayor efectividad organizacional, al mismo tiempo que propicia el medio adecuado para el desarrollo del trabajador considerado individualmente.

Sin embargo, es conveniente agregar que a pesar de que la Capacitación dentro de las empresas representa una solución para mejorar la calidad del factor humano y por tanto, de la producción, podemos afirmar que son pocos los esfuerzos realizados para aprovecharla de manera realmente efectiva, debido a que si bien, en algunas empresas se considera como aportadora de beneficios, basada en el desarrollo integral del hombre, y como respuesta a las necesidades anteriormente citadas, otras la ven únicamente como un costo, por lo que se realiza en forma empírica, es decir sin formular planes y programas, ni objetivos, y sin tomar en cuenta las necesidades reales del individuo y de la empresa, llevándola únicamente a cabo para cumplir con un requerimiento legal.

Ante esta situación es necesario que la capacitación se plantee como una función permanente que permita tanto al individuo como a la empresa contar con una modalidad educativa extraescolar que traerá beneficios para ambos.

(29) ORTIZ, Jose Manuel y otros. " La función Capacitación dentro de la Empresa ". p.178

De aquí, que para poder convertir a la capacitación en algo provechoso tanto para el empleado como para la empresa, habrá que establecer la " función de capacitación", para acabar con el empirismo. Habrá que recurrir a sistemas, métodos y procedimientos para determinar necesidades, planear, realizar y evaluar las tareas de capacitación.

El establecimiento de un departamento de capacitación tiene por objeto proporcionar al personal de la empresa los servicios y recursos que les permitan adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de las funciones de su puesto.

Esto es con el fin de que la empresa pueda contar con elementos humanos perfectamente preparados en las diferentes actividades, de tal manera que, cada uno de ellos encaje en su puesto proporcionando el óptimo funcionamiento de la empresa. (30)

El departamento funciona como una unidad que brinda apoyo, servicios de asesoría y recursos; ésto lleva implícito diversas funciones que permiten satisfacer las necesidades existentes de capacitación.

En forma general, las funciones de un Departamento de Capacitación son las siguientes:

1. Detección de Necesidades de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.
2. Planeación y elaboración de programas para cubrir necesidades existentes.

(30) MENENDEZ, G. Javier y otros. "Aplicación de la Administración en la Capacitación y el Adiestramiento". p.11

3. Implementación de programas y control de Instructores internos y externos.
4. Coordinación de Eventos.
5. Evaluación de Resultados.
6. Seguimiento.

En cuanto a la parte técnico-administrativa:

- a) Registro de planes y programas ante el organismo legal correspondiente.
- b) Costos y Presupuestos.
- c) Control de Planes y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo existentes.
- d) Control de material didáctico, ya sea material escrito y/o material audiovisual.
- e) Control del Centro de Información.

Con el objeto de adecuarse a la realidad concreta de cada Institución, y de esta manera proporcionar el tipo de capacitación que requiere, hay que tomar en cuenta:

**A. Tipo y tamaño de la Organización:**

Analizar la estructura y si se trata de una organización dinámica o estática. A medida que crece una organización, aumenta la necesidad de formalizar la capacitación.

**B. Leyes:**

Adecuación a las leyes que en materia de capacitación rigen la Institución.

**C. Objetivos y Política de la Empresa:**

Necesariamente tendrán influencia en el establecimiento de objetivos y programas, especialmente aquellas que se

refieren al personal.

**D. Personal y relación entre los trabajadores:**

Las características de cada individuo, las metas comunes de los trabajadores y la forma especial de relación.

**E. Naturaleza del ambiente laboral:**

El medio físico y psicológico en que se da una tarea: área geográfica, espacio, iluminación, número de personas, tipo de actividad, etc; buscar adecuarse a una situación real.

**F. Avance tecnológico:**

Debido a la aceleración tecnológica, las necesidades de personal aumentan, entonces se hace esencial el incremento de conocimientos especializados para lograr que la empresa se desarrolle al ritmo de la ciencia y la sociedad.

Estructurados los conceptos necesarios para ubicar a la capacitación dentro de una visión educacional y empresarial, pasaremos a un marco más concreto: el de las empresas bancarias ubicadas dentro del Sistema Financiero Mexicano.

### 2.3 ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

México, al igual que todos los países del mundo, tienen necesidad de planear su crecimiento económico; esto es función directa del Gobierno Federal.

Para implantar las medidas que se han determinado en la planeación económica, el Gobierno Federal cuenta con diversos medios y apoyos, uno de ellos es el Sistema Financiero Mexicano, formado por los siguientes grupos:

- A) Instituciones Nacionales de Crédito: Son todos los bancos.
- B) Organizaciones Auxiliares de Crédito: Son empresas que funcionan como:  
-Almacenes de Depósito  
-Uniones de Crédito  
-Instituciones de Fianzas.
- C) Instituciones de Seguros: Son todas las compañías de Seguros.
- D) Sociedades de Inversión: Manejan los fondos en los cuales los pequeños y medianos ahorradores pueden participar en el juego de la bolsa.
- E) Bolsa Mexicana de Valores: Es una sociedad anónima de capital variable. A la cual están afiliadas las Casas de Bolsa.

todas controladas por:

- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Banco de México.
- Comisión Nacional de Valores.

Los cuales dependen de la: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene bajo su responsabilidad la "adopción de todas las medidas relativas tanto a la creación, como al funcionamiento de las instituciones y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito", (31) además de reglamentar los preceptos de la Ley General de las mismas.
- El Banco de México, es el eje del Sistema Bancario Mexicano, algunas de sus funciones son:
  - "Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, así como los cambios sobre el exterior.
  - Canalizar los recursos que captan las Instituciones de Crédito hacia el fomento de actividades prioritarias, propiciando un desarrollo económico equilibrado". (32)
  - Mantener la estabilidad monetaria interna y externa.
  - Prestar servicio a la Tesorería Federal.
  - Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito interno y externo.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, es el órgano de vigilancia oficial de las Instituciones de Crédito y Organiza-

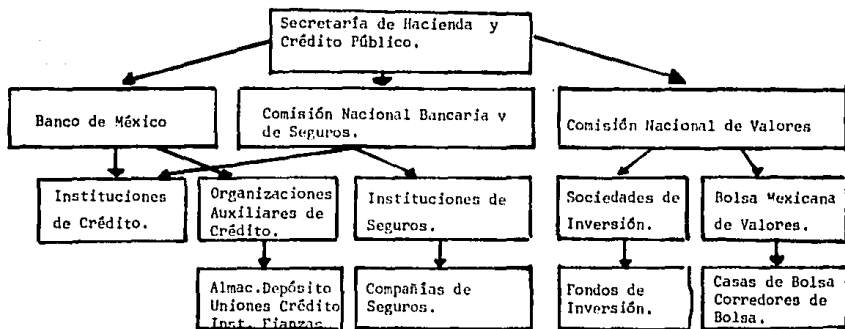
(31) FARIAS GARCIA, Pedro y otros. "Sistema Bancario Mexicano y su Evolución hacia la Banca Múltiple". p.17

(32) IBIDEM. p.19

ciones Auxiliares, así como de las Instituciones de Seguros. Algunas de sus funciones son:

- Intervenir a las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares cuando se demuestre que se está afectando su estabilidad o solvencia y pongan en peligro los intereses del público inversionista.
  - Ser consejero en materia financiera del Gobierno Federal.
  - Vigilar las condiciones de trabajo en que presten sus servicios los empleados de las Instituciones de Crédito, Organizaciones Auxiliares, Compañías de Fianzas e Instituciones de Seguros. (33)
- La Comisión Nacional de Valores, regula el funcionamiento de:
- La Bolsa Mexicana de Valores
  - Casas de Bolsa
  - Agentes o Corredores de Bolsa
  - Autoriza y vigila que los valores que se negocian en la Bolsa procedan de empresas solventes moral y económicamente.

ESTRUCTURA DEL SISTEMA FINANCIERO  
MEXICANO.





## 2.4 INSTITUCIONES DE CREDITO--BANCA MULTIPLE.

En nuestro país, los primeros indicios de un Banco organizado, los encontramos en la época colonial.

El primer banco en la Nueva España fué el "Banco de Avío de Minas", dedicado a refaccionar la minería, más tarde Don Lucas Alamán proyecta y funda el Banco de Avío con objeto de encauzar capitales particulares dentro de una política de fomento industrial.

Durante el imperio de Maximiliano, se establece una sucursal de un Banco inglés; de ahí en adelante surgieron varios bancos, incluyendo el Banco de México creado en 1925 para llevar funciones de banco central, cuyo objetivo era la integración de un sistema sólido y adecuado a las necesidades de nuestra economía.

Algunos autores aseguran que el origen del término "Banco", proviene de la palabra "Bank", que significa acumulación o amontonamiento de capital. Aunque existe otra versión que dice que la palabra banco, proviene del mueble o mesa que utilizaban los cambistas romanos para efectuar sus operaciones.

La Ley mexicana define a los bancos como:

Instituciones de Crédito; sociedades que tienen por objeto el ejercicio de la banca y el crédito dentro del territorio nacional. (34)

El ejercicio de la banca y crédito, se comprende como la función económica que realizan los bancos. Es decir, el conjunto de operaciones encaminadas a satisfacer necesidades del cliente, mediante las cuales se logran utilidades.

(34) LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO, ORGANIZACIONES AUXILIARES Y REGLAMENTOS SUPLEMENTARIOS.

En su acepción más simple, un Banco es una Institución de Crédito que sirve de intermediario entre personas que en forma permanente y ocasional tienen capitales ociosos y aquellos que los solicitan, para canalizarlos hacia fines productivos. (35)

A partir de 1970 se crean los grupos financieros especializados que dan lugar al Sistema de Banca Especializada, sin embargo en 1975 la legislación bancaria incorpora la posibilidad de funcionamiento de la Banca Múltiple, con lo cual se lograría:

- Abrir la posibilidad de que surjan Instituciones Bancarias Múltiples, mediante la fusión de instituciones pequeñas para que de esta manera mejoren sus situación competitiva.
- Avanzar en el desarrollo y fortalecimiento del Sistema Bancario Nacional.
- Lograr una mejor contribución de la Banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.
- Competencia sana entre las Instituciones que integran el sistema.

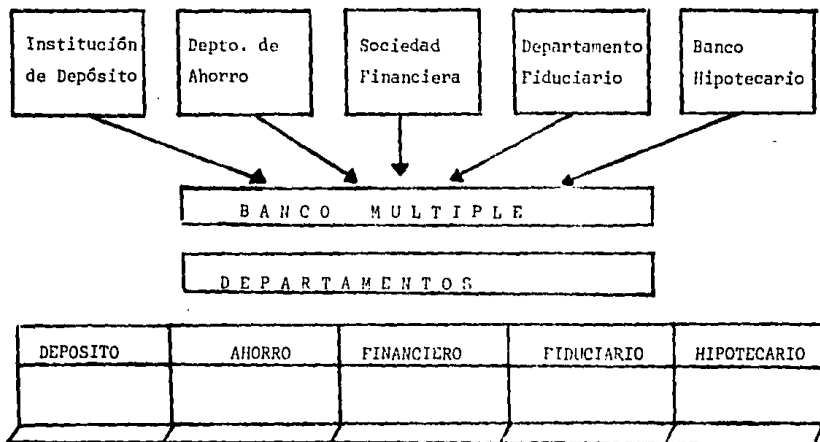
Es así, como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 18 de marzo de 1976 dicta las normas para el establecimiento y operación de Bancos Múltiples, los cuales se definen de la siguiente manera:

Institución de Crédito que disfruta de una concesión del Gobierno Federal, otorgada discrecionalmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario en forma compatible, (36)

(35) ARCE, P. op.cit. p.29

(36) FARIAS, P. op.cit. p.46

con el fin de contar con diversos instrumentos de captación y colocación de recursos que permitan tener más flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de créditos de nuestra economía, así como al desarrollo económico y social del país.



Dentro de los servicios que ofrecen las Instituciones de Crédito se encuentran: los servicios de ahorro, de depósito, hipotecarios, fiduciarios y financieros.

**Servicio de Ahorro:** es el depósito bancario que las personas realizan al separar una parte de sus ingresos; se realiza a través de una apertura de cuentas de ahorro.

**Servicio de Depósito:** aquí se encuentra el servicio de cuenta de cheques y operaciones de crédito, como:

- Créditos comerciales
- Préstamos de consumo duradero, personales, etc.

- Servicio Fiduciario:** son operaciones que se constituyen con la finalidad de que el Banco se encargue de custodiar, invertir y administrar fondos o bienes, aquí se encuentran todos los tipos de contratos de fideicomiso.
- Servicio Financiero:** este servicio está orientado a servir al inversionista para satisfacer sus necesidades a través de planes que le redituen mayores utilidades.
- Servicio Hipotecario:** es un financiamiento que se concede para la adquisición, construcción, o mejoras de inmuebles.

Todos estos servicios contribuyen a que la banca pueda realizar su función genérica que es la intermediación en el crédito, mediante la:

- a) Captación de Recursos
- b) Colocación de Recursos

Capta recursos de los depositantes en forma de:

- Cuentas de ahorro
- Cuentas de cheques
- Valores

Una vez captados estos recursos, lleva a cabo su colocación, que consiste en otorgarlos mediante crédito o financiamiento a personas físicas o morales.

Como resultado del desempeño de su función de intermediario financiero, la Banca contribuye directamente a:

1. Permitir la creación de nuevos negocios o la expansión de los ya existentes.
2. Crear nuevas fuentes de trabajo al abrirse nuevas empresas.
3. Incrementar la actividad económica.
4. Beneficiar al país con fuentes de trabajo que permitan la reducción del desempleo, mayor poder adquisitivo, aumento de la producción de bienes y servicios.

5. Destinar recursos hacia la industria, el comercio, la ganadería, la agricultura, la minería, la pesca y el turismo entre otros ramos de la actividad económica.

Es necesario mencionar que en Septiembre de 1982, se publica en el Diario Oficial con fecha del miércoles 1° de Septiembre del mismo año, el decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada (ver anexo no.1), ya que cuando se realizó el presente trabajo las Instituciones de Crédito se dividían en Banca Oficial, Mixta y Privada, las cuales ahora conforman un solo grupo denominado Instituciones Nacionales de Crédito.

La estructura del Sistema Financiero Mexicano por el momento se ha mantenido igual que antes y las Instituciones de Crédito siguen dependiendo de los organismos antes mencionados, prestando los mismos servicios al público.

## 2.5 LA CAPACITACION EN LAS IMPRESAS BANCARIAS.

Existen dos organismos que se encargan de supervisar, controlar y organizar la capacitación y el adiestramiento de acuerdo a la Ley.

El primero es " La Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad, antes (U.C.E.C.A.).

Este organismo encargado de organizar, promover y supervisar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores a nivel nacional, establece los criterios generales a seguir y se encarga también de verificar la correcta observancia de la Ley Federal del Trabajo, respecto a esta materia.

El otro, es la " Comisión Nacional Bancaria y de Seguros ", que dentro de su función de órgano de vigilancia de las condiciones de trabajo del sector financiero, se encarga de la organización, control, promoción, supervisión y verificación, que en materia de capacitación y adiestramiento, dicta la Ley Federal del Trabajo.

A través de su oficio circular número 69846-965 del 22 de Diciembre de 1978, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, dió a conocer las bases para la formulación de los programas de capacitación.

La C.N.B.yS. juzga que la capacitación y el adiestramiento como lo previene la Ley debe:

- Proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades que los actualicen y perfeccionen en su trabajo, dándoles a conocer nuevas tecnologías que los preparen para el adecuado ejercicio de sus derechos y el cabal cumplimiento de sus obligaciones.
- Buscar la superación y el desarrollo individual de los trabajadores, al mismo tiempo que la orientación y formación para el trabajo. Cobrar más conciencia de la importancia de los servicios que prestan al público y de la naturaleza y objeto social de las instituciones a las que sirven,

con el fin de optimizar su organización y funcionamiento.

- Conseguir a través de mejorar individualmente al empleado, favorecer los términos de la relación laboral, fortalecer y consolidar la posición de la empresa buscando incidir con sentido positivo en el campo de la acción social.

De esta manera la C.N.B. y S. aspira a que la capacitación de los empleados bancarios, represente junto con el logro de todos los objetivos señalados en la Ley Federal del Trabajo y en el Reglamento de Trabajo de los empleados, un factor que opere como multiplicador de satisfactores de las necesidades colectivas.

En cuanto a la Capacitación en las empresas bancarias cabe aclarar que:

El sector financiero del país no acusa rezago en este campo, por las exigencias técnicas de su operación y las exigencias económicas del mismo. (37)

Es decir, que no fué a partir de la reforma a la Ley Federal del Trabajo cuando se comenzó a impartir capacitación en las empresas de éste tipo, sino años antes ya se habían elaborado cursos permanentes que pretendían el desarrollo propio y de su personal, para cubrir satisfactoriamente las necesidades de la sociedad a la que prestan sus servicios.

Las Instituciones de Crédito, las Organizaciones Auxiliares de Crédito, y las Instituciones de Seguros deberán reportar a la C.N.B. y S. acerca de cómo se lleva el proceso de capacitación en cuanto a:

- Registro de planes y programas que se impartirán
- Número de empleados a capacitar
- Nombre y registro de instructores internos y externos
- Registro de constancias y diplomas de los cursos impartidos

Debido a que el dinero, es el objeto principal de las operaciones de la Banca, y esta no se dirige a la producción de algún artículo tangible, se le considera esencialmente una empresa de Servicios.

En general, toda empresa bancaria tiene como objetivo principal proporcionar servicios al público. Lo que marca la diferencia de una a otra, será la calidad de los servicios que prestan, así como la eficiencia y oportunidad al proporcionarlos.

Es el personal bancario en última instancia quien determina la diferencia entre un servicio eficiente y uno ineficiente. Por ello, su calidad en cualquiera de los niveles y actividades, es lo que constituye la base del éxito de estas empresas.

En otras palabras, el recurso humano, es el elemento indispensable para que los servicios que se prestan en estas instituciones, sean de la mejor calidad; de donde surge la necesidad de contar con personal preparado y calificado que lleve a cabo la tarea de proporcionar las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el buen desarrollo de sus funciones.

Debido a la especialización, se requiere un alto número de personal calificado y surge como realidad necesaria el establecimiento de una función de Capacitación sólidamente estructurada.

De esta forma, el campo de la Capacitación en el sector bancario se extiende tanto a aquellas personas que prestan sus servicios directamente al público, como a todas aquellas que laboran en la Institución y que hacen factible la prestación de este servicio.

Podemos afirmar entonces que toda Institución Bancaria debe buscar en la Capacitación de sus empleados la respuesta al reto de contar con personal debidamente preparado que asegure los fines de los servicios que se prestan.



CAPITULO III.

### CAPITULO III.

#### EL INSTRUCTOR.

##### 3.1 EL INSTRUCTOR EN LA CAPACITACION.

El resultado deseado de toda enseñanza es que el alumno aprenda; podemos decir que una persona ha aprendido cuando ha logrado adquirir o modificar su conducta en algun o algunos de los aspectos que se relacionan con su personalidad integral.

La principal justificación de la existencia de la enseñanza, es que ayuda al individuo a aprender algo, de modo más eficaz de lo que hubiera podido hacer por sí mismo. (38)

Anteriormente mencionamos que todas aquellas actividades que engloba el término capacitación se remiten a un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Ahora, organizando los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, ubicados en el contexto de la capacitación tenemos:

1. ¿Quién enseña?: La persona capacitada para ello, el instructor.
2. ¿A quién se enseña?: Al educando o participante.
3. ¿Qué se enseña?: El contenido propio de ese tema, programa o unidad.
4. ¿Para qué se enseña?: Para preparar y formar al personal de la empresa, y alcanzar determinados objetivos.

5. ¿Cómo se enseña?: Con métodos didácticos.
6. ¿Con qué se enseña?: Con auxiliares didácticos, pizarrón, películas, rotafolios, etc.
7. ¿Cuándo se enseña?: En un tiempo disponible.

El presente capítulo se dirigirá al primer elemento del proceso de enseñanza-aprendizaje:

¿Quién enseña?: El Instructor.

Mucho se ha escrito sobre el mejoramiento de la formación magisterial, destinada a satisfacer las necesidades docentes de los distintos niveles formales de la educación.

Contrariamente, se ha prestado poca atención a la formación de "Instructores", nombre con el cual conocemos genericamente al personal docente encargado del adiestramiento en la industria y de otros tipos de capacitación postescolar. (39)

Al ser la instrucción una de las tareas más relevantes que hacen posible el hecho de capacitar, el instructor ocupa un lugar clave, ya que ayuda y es responsable inmediato del desarrollo del personal y se encarga de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice con plenitud, pues lo estimula, facilita y dirige.

El instructor tiene en sus manos el desarrollo de dicho proceso y es corresponsable en su papel de facilitador, junto con los participantes. (40)

(39) ALVAREZ, Manuel. "Importancia, tareas y formación del Instructor de Empresas". p.98

(40) ARNO. "La Guía Didáctica para el Instructor". p.3

Una correcta planeación de los programas, y el contar con óptimas condiciones materiales, son necesarios, pero si no se dispone de instructores competentes el éxito completo de un programa no puede ser garantizado.

Es imposible considerar al instructor como un simple transmisor de información; hoy en día, desempeña además varios papeles:

- Organizador de las actividades de capacitación.
- Conductor y responsable del aprendizaje.
- Catalizador de la dinámica instructor-participante.
- Lazo que une al participante con los objetivos a lograr.

El instructor debe conocer y aceptar su papel de cooperación en el proceso de aprendizaje y reconocer que su función es la de ayudar a los participantes a crecer y mejorar hasta lograr el perfeccionamiento en beneficio de ellos mismos y de la empresa donde trabajan.

### 3.2 EL INSTRUCTOR Y LA EDUCACION DE ADULTOS.

Dada la importancia del papel que el instructor desempeña en la capacitación, es necesario hablar de sus funciones, así como de las características, habilidades y responsabilidades que debe tener para llevar a cabo el proceso de instrucción. Sin embargo antes de describir esto, es necesario hacer referencia al segundo elemento del proceso de enseñanza-aprendizaje: ¿A quién se enseña?

El instructor de capacitación dirige el proceso de enseñanza-aprendizaje hacia adultos que laboran en una empresa; y el hecho

de ser adultos implica que su aprendizaje difiere en diversidad de características del que tienen los niños y los jóvenes en aspectos como son: intereses, valores, experiencias, etc.

Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo para aprender. Es cierto que con los años disminuyen la agudeza de los sentidos y la rapidez y exactitud de los movimientos, y que esto puede ser una desventaja, sin embargo las experiencias que han acumulado, compensan estas limitaciones y frecuentemente los adultos aprenden más rápido y mejor que los niños. (41)

Es necesario demostrarles que son tan capaces de aprender como cuando eran jóvenes, interesarlos en el aprendizaje y presentárselos con la utilidad inmediata que tiene para cubrir una necesidad personal.

Mencionando algunas características que el instructor debe tener en cuenta sobre el proceso de aprendizaje en el adulto tenemos lo siguiente:

Aunque la motivación del adulto obedece a una variedad de razones (promoción en el empleo, placer, gusto de aprender, etc.) es bien cierto que para la mayoría de los adultos el aprendizaje por sí mismo no les es gratificante. Aquellos que buscan la experiencia de aprendizaje lo hacen principal-

(41) BONFIL, Consuelo. " Organización y Métodos en la Educación de Adultos". p.17

mente (80-90% de las veces) por que ya tienen la posibilidad de aplicar y utilizar el conocimiento o habilidad perseguida.

El aprendizaje es el medio hacia un fin, no un fin en sí mismo. (42)

- + Los adultos buscan experiencias de aprendizaje para manejar sucesos específicos de los cambios de vida, por ejemplo un ascenso o un nuevo trabajo y los motiva a aprender el saber que tienen la posibilidad de aplicar inmediatamente la adquisición de una nueva habilidad o el ampliar y enriquecer los conocimientos presentes.

- + Necesitan integrar las nuevas ideas con lo que ya saben.

Los estudiantes adultos tienden a no interesarse en cursos multiteóricos. Prefieren cursos monoconceptuales, monotéoricos que se enfoquen principalmente en la aplicación del concepto a problemas relevantes. (43)

El adulto se inclina más hacia las conferencias o programas cortos que le permitan aprender a hacer las cosas rápidamente.

- + Los adultos buscan un aprendizaje centrado en los problemas, personalizado y que acepte su necesidad de autodirigirse y de responsabilizarse en forma personal.

(42) ZENKE, Ron and Susan. "30 Things we know for sure about Adult Learning". p.26

(43) IBIDEM. p.27

Por lo tanto el adulto, para poder realizar un aprendizaje auténtico, debe sentir la necesidad de hacerlo y plantearse metas personales que lo lleven a mejorar su nivel y calidad, para evitar caducidad en un ambiente que evoluciona.

La educación de adultos presenta diversos problemas, entre los más relevantes se encuentran:

- La situación psicológica, económica, social y moral propia de cada individuo.
- Los valores, conceptos y hábitos que el adulto conserva con firmeza y en muchos casos con rigidez que lo llevan a presentar una resistencia, una falta de flexibilidad ante nuevos aprendizajes.

Debido a esto, es necesario que el instructor sea un profesional competente, y tenga cierto equilibrio entre sus conocimientos, habilidades y experiencias a fin de que pueda motivar a los participantes y crear un ambiente propicio para el cambio; además que sepa realizar una sensibilización eficiente de manera que logre despertar el interés de éstos por aprender, enfocado a la solución de problemas inmediatos para relacionarlos con problemas vitales.

### 3.3 PERFIL DEL INSTRUCTOR.

El Instructor de un programa de capacitación, debe tener un dominio sobre el tema a tratar (preparación científica) y conocer el orden en que ha de

presentarlo (preparación didáctica) para asegurar el éxito de su labor. (44)

La preparación teórico-práctica consistirá en un dominio del tema a tratar. Hasta donde sea posible, el instructor deberá tener experiencia de tipo práctico, actualización constante, investigación y ampliación de la información.

La preparación didáctica se refiere a la forma en que se debe enseñar para propiciar un aprendizaje adecuado, es el orden que seguirá el programa, la correcta utilización de métodos, técnicas, material didáctico y manejo grupal necesarios para que se propicien las situaciones de aprendizaje.

De aquí podemos partir hacia los principales deberes y tareas que un instructor debe conocer y realizar para que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo en forma eficaz y eficiente.

a) Dominio del tema que va a tratar

- Dominio teórico
- Dominio práctico

Esto es de gran importancia debido a que nadie puede enseñar sino aquello que sabe.

b) Conocimiento de las características generales de los participantes a su cargo, (especialmente la habilidad de aprender de cada uno).

Se refiere a saber como aprende la gente y para esto se pue-



de auxiliar mediante la aplicación de principios psicológicos que le permitan llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje con mayor facilidad, rapidez y efectividad. Las aptitudes son importantes para poder determinar qué se puede aprender y en cuánto tiempo.

- Las cosas se aprenden, cuando se entienden, se retienen mejor, que las cosas que se aprenden de memoria.

La sola repetición no tiene mucho valor a menos que las personas al ver y oír, entiendan el mensaje; sin embargo el ejercicio continuo es importante para el aprendizaje.

- La práctica distribuida en varias sesiones es más beneficiosa que la misma cantidad de práctica concentrada en una sola sesión.

Al planear el programa es necesario dosificar el contenido.

- Al enseñar a los participantes a dominar habilidades mecánicas, es mejor demostrar el funcionamiento en la misma forma como el participante lo vería si estuviera efectuando el trabajo.
- Es de gran importancia el orden en que se presenta el material que se va a impartir; debe existir una secuencia lógica entre los temas y los subtemas.
- El material de apoyo, ya sea visual, escrito o audiovisual debe ser elaborado de tal forma que atraiga la atención.
- La demostración de errores al enseñar, es un procedimiento de ayuda para el aprendizaje.

Al demostrar algún procedimiento, la eficacia de este puede aumentarse enseñando no solamente lo que se debe hacer, sino también lo que no se debe hacer.

- La proporción de olvido llega a ser más alta inmediatamente después del aprendizaje; por lo que es muy deseable la continua repetición del mensaje. Generalmente se requiere de mucha repetición en las primeras semanas del programa para vencer la tendencia a olvidar. (45)

- El conocimiento de los resultados conduce al aprendizaje acrecentado.

Es decir, el instructor debe informarle al participante cuales beneficios específicos obtendrá del programa de capacitación.

- Es conveniente que el aprendizaje se apoye por medio de la práctica activa más que por la recepción pasiva.

c) Conocimiento de las características propias y factores que influyen en la educación de adultos.

d) Conocimiento respecto a la planeación, realización y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Planeación de objetivos, temas y actividades.

- Conducción de la enseñanza:

- \* Motivar a los participantes a aprender.

- Especificación de los objetivos que se van a alcanzar.
- ▷ Adaptación al ritmo de aprendizaje y a las características de cada participante.
- Propiciar la comunicación y retroalimentación.
- Conocimiento sobre manejo de grupos.
- Manejo de técnicas, métodos y materiales didácticos para transmitir la información.
- Preparación de material necesario para facilitar la instrucción: notas técnicas, ejercicios, ejemplos.
- Conocimiento y uso de diversas técnicas de evaluación para ver si se alcanzaron los objetivos planteados.

Un buen instructor se distingue por ser al mismo tiempo: observador, participante, consultor y guía; su característica principal es la flexibilidad y adecuación al grupo con el fin de despertar la inquietud por el aprendizaje.

Estas funciones requieren a un hombre que no actúe como mero depositario o transmisor de la verdad, de la potestad, - sino más bien como un facilitador y transmisor entre lo que debe ser interiorizado y asumido - los saberes, un modelo de autoridad y las personalidades en formación de sus participantes. (46)

Se ha hablado mucho acerca de las características, habilidades y responsabilidades que debe tener un instructor, (aunque poco sobre la formación del mismo).

Los autores coinciden, en que un instructor debe: conocer a las personas que va a capacitar; tener sensibilidad para captar la dinámica del grupo y los problemas con que puede enfrentarse, lograr la capacidad para motivar y despertar el interés, adquirir los conocimientos y experiencias en cuanto a relaciones interpersonales y conducta humana, aceptación de sí mismo, habilidad para reducir la ansiedad, manejo adecuado de la agresión del grupo y habilidades didácticas. (47)

Al considerar los puntos básicos, se puede afirmar que algunas de las características que pueden ser necesarias en un buen instructor serían:

En cuanto a su personalidad:

Presentación personal ante el grupo, seguridad personal, aceptación de sí mismo; manejo de relaciones humanas; sentido de autoridad; convencimiento de su labor, es decir que quiera ser instructor, que tenga deseos de compartir con otros sus conocimientos, experiencias, que goce con el desempeño de esta actividad; entusiasmo; manejo de su persona en cuanto a actitudes y posiciones corporales; actitud profesional; actitud de orientación y convencimiento.

En cuanto a habilidades:

Adecuado manejo de la comunicación, ya que la habilidad para comunicarse supone:

Escuchar, preguntar, contestar, traducir las ideas complejas, analizar para encontrar lo substancial del mensaje, sinteti-

zar, sembrar inquietudes, empatizar, es decir vivir las situaciones y verlas como si estuviera dentro de la otra persona, conciliar enfoques diversos, callar.

Además manejo de grupos, liderazgo, adecuado manejo del material didáctico, empleo de las técnicas y métodos de aprendizaje, y uso de las técnicas de evaluación.

En cuanto a sus responsabilidades:

- Lograr la participación del educando en las fases de información y crítica.
- Estimular al alumno para que aprenda por sí mismo.
- Enfocar el interés al logro de objetivos y no a la obtención de una calificación.
- Relacionar constantemente lo que el participante aprende con lo que ya sabe.
- Reconocer los valores personales de cada participante.
- "Procurar la ampliación del campo de experiencia del alumno y una progresiva abstracción y simbolización del mismo". (48)
- Autoevaluación constante.
- Continua actualización en su campo profesional.
- Dar a conocer el plan de actividades con el grupo, discutirlo y aceptar opiniones y sugerencias.
- Llevar al grupo al establecimiento de principios, criterios y recomendaciones técnicas a partir de la revisión de las prácticas, discusiones y lecturas realizadas durante el programa.
- "Enseñar a razonar, investigar, valorar, formular preguntas acerca de la realidad". (49)

(48) BONFIL, C. op.cit. p.21

(49) IBIDEM.

Con esta descripción general de las características, habilidades y responsabilidades del instructor, se ha completado a grandes rasgos su perfil; cabe ahora únicamente confirmar la importancia que estos aspectos tienen para que cumpla eficazmente con las responsabilidades que su papel representa para que la función de capacitación se realice plenamente.

### 3.4 SELECCION Y FORMACION DE INSTRUCTORES.

Hemos mencionado que la capacitación requiere de distintos recursos humanos y materiales, siendo los primeros los más significativos, por lo que la conducción de los programas requiere de personal que cuente con una serie de habilidades, conocimientos y actitudes que faciliten el logro de los objetivos de aprendizaje y la satisfacción de las necesidades de capacitación.

Es indudable que la formación de instructores es una cuestión de suma importancia, en donde la cantidad no constituye la única clave del problema, ya que la calidad es otro elemento importante, dado que la mayoría de los individuos que fungen como instructores dentro de las empresas son improvisados. (50)

Algunos problemas en relación a las personas que realizan la tarea de educación en la empresa, son:

1. Número insuficiente de instructores.
2. Empleados de diversos niveles y especialidades que fungen como instructores en forma empírica, sin tener la formación didáctica indispensable para capacitar.
3. Contratación de personal externo, ajeno por completo a la organización.
4. Falta de cuadros de instructores de la misma empresa que conozcan los procesos del trabajo operativo, características de los miembros que en ella laboran, fines que persiguen, etc.

(50) ALVAREZ, M. Op. cit. 103.

Además en forma general, insuficiencia de instructores internos o externos debidamente preparados, que cubran las necesidades de capacitación dentro de una empresa.

Los tipos de instructores o agentes de capacitación que nos define la Ley, para poder seleccionar aquellos que se adecuen a las necesidades de la empresa, en base a su registro de autorización ante el organismo correspondiente son:

- A) INSTITUCION O ESCUELA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, la persona moral autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.
- B) INSTRUCTOR EXTERNO O INSTITUCION CAPACITADORA, persona física que tenga celebrado contrato con una institución o escuela de capacitación y adiestramiento, para impartir, en su representación y con la responsabilidad de ella, aquellos cursos que hayn sido objeto de contrato entre un patrón y la institución o escuela a que pertenezca el instructor.
- C) INSTRUCTOR EXTERNO INDEPENDIENTE, persona física autorizada para impartir cursos de capacitación y adiestramiento.
- D) INSTRUCTOR INTERNO ESPECIALIZADO, persona que teniendo el carácter de trabajador en los términos de la Ley Federal del Trabajo, tiene como función exclusiva impartir cursos de capacitación y adiestramiento a los demás trabajadores de la empresa en que preste sus servicios.



- E) INSTRUCTOR INTERNO HABILITADO, persona que teniendo carácter de trabajador, en los términos de la Ley Federal del Trabajo, destina parte de su jornada normal de trabajo, según el plan de capacitación y adiestramiento de su empresa, a capacitar y adiestrar a otros trabajadores que ocupen puestos de trabajo en relación con los cuáles él tenga conocimientos y experiencias. (51)

De esta manera, la empresa cuenta con diferentes agentes de capacitación que le ayuden en su función educativa y que podemos clasificar en dos categorías:

- + Capacitación Externa: personal externo que por lo general pertenece a compañías consultoras que tienen como único oficio la investigación y obtención de resultados de programas de capacitación en compañías que soliciten sus servicios.
  
- + Capacitación Interna: personal de la propia organización de dos tipos:  
Aquellos que dedican todo su tiempo al estudio de necesidades de capacitación en la empresa, y otros que tienen entre las múltiples responsabilidades de su puesto la de dedicar una parte de su labor a la capacitación de personal que requiera de los conocimientos que él posee.

### 3.5 EL INSTRUCTOR HABILITADO EN LA EMPRESA BANCARIA

Las empresas bancarias adoptan como vía propia, básicamente el sistema de capacitación interna, que demanda la elaboración de programas de formación y perfeccionamiento, que cubran las áreas deficitarias referentes a la formación y selección de instructores, lo cual se soluciona principalmente a través de cursos, cuyos objetivos tiendan a superar dichas deficiencias.

Generalmente en las empresas bancarias existen cuadros de instructores ya establecidos que laboran dentro de las mismas, pero debido a la alta rotación de personal y a la continua contratación requerida para llevar a cabo las funciones tan especializadas de este tipo de empresas, ha sido necesario la formación y el perfeccionamiento de instructores que den respuesta a las exigencias que las funciones de este tipo de empresas requieren.

Al contar las empresas bancarias, con un cuadro de instructores dedicados a la investigación y planeación de cursos preestablecidos que satisfacen el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo que requiere la empresa, se hace evidente la necesidad de ampliar otro cuadro que sin dedicar tiempo completo a esta función, colaboren con la aportación de sus conocimientos especializados, a que se realice plenamente.

Estos últimos, debido a las características que revisten, se considerarán dentro del grupo de Instructores Habilitados de la propia empresa y deberán ser registrados ante la Comisión Nacional bancaria y de Seguros por conducto de las propias instituciones, por medio de la forma correspondiente.

Es una realidad que la mayoría de estos instructores habilitados seleccionados en base a conocimientos y experiencia de su puesto--realizan la instrucción en forma empírica y carecen de una formación didáctica.

Por lo tanto surge el planteamiento de un curso que les ayude a cubrir esta carencia y les permita reunir los requisitos necesarios para cumplir plenamente con el papel básico de instructor dentro de un proceso de capacitación.



## CAPITULO IV.

### EL PROCESO DE LA CAPACITACION.

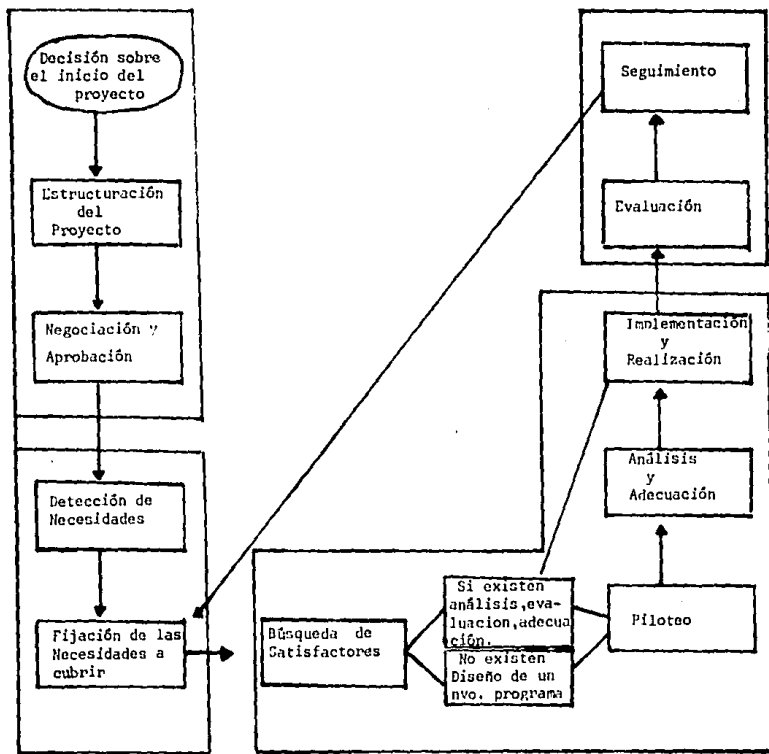
El Departamento de Capacitación, como otras áreas de la empresa, debe coadyuvar a la concepción de los objetivos de la misma, al cumplimiento de políticas, planes y presupuestos, al respeto de la estructura y sistemas de operación establecidos, obedeciendo a la realidad de dicha organización.

El Departamento de Capacitación debe contar con propósitos y objetivos perfectamente definidos, que al llevarse a cabo ayudarán al logro de la integración, desarrollo y satisfacción del personal, al aumento de venta de bienes y/o servicios y a la mejora de la situación económica de la empresa.

Para el logro de sus objetivos, la capacitación requiere de un proceso lógico:

1. Decisión del inicio de un Proyecto de Capacitación.
2. Estructuración del proyecto.
3. Negociación y aprobación del proyecto.
4. Detección y determinación de necesidades de Entrenamiento.
5. Asignación de prioridades.
6. Búsqueda y elección de satisfactores.
7. Piloteo de programas.
8. Implementación y realización.
9. Evaluación del curso o programa.
10. Seguimiento y reforzamiento en el puesto.

PROCESO DE LA CAPACITACION.



Al especificar el proceso de Capacitación, con las fases o etapas que lo integran, cabe mencionar que es necesario tomar en cuenta todos estos elementos. Sin embargo, se debe considerar, que en muchas empresas, la capacitación se lleva a cabo empíricamente, sin fundamentación y sin fijar objetivos.

En otras ocasiones depende de las circunstancias y estilos de la empresa, el que algunas de estas etapas se manejen de manera segmentada al proceso, o que no se cubran todas por el propio sistema de capacitación establecido.

Sin embargo si se parte del esquema completo y se siguen las fases o pasos continuados, se asegura la correcta realización del proceso, quedando la flexibilidad de ajustarlo a casos particulares, en los cuales algunas de las etapas no requerirán ser cubiertas.

A continuación se describe el proceso de Capacitación de acuerdo al esquema señalado:

#### 4.1 INICIO, ESTRUCTURACION Y APROBACION DE UN PROYECTO DE CAPACITACION.

En general, el inicio de un proyecto de capacitar al personal de una empresa, puede surgir por tres razones principales, pudiéndose conjuntar una o varias para la decisión de dar entrenamiento.

Estas razones son:

A) Por solicitud directa del responsable de un área, gerencia, departamento, o grupo de personas de la empresa.

Este tipo de solicitudes surgen cuando las personas, que se encuentran en contacto con el desenvolvimiento laboral y personal de un grupo de trabajo perciben datos que indican deficiencias en:

- 1.- el nivel de producción o el tipo de servicios que se presta.
- 2.- la integración del grupo.
- 3.- actitudes hacia el trabajo.
- 4.- habilidad o conocimiento para el cumplimiento de sus funciones.

A partir de lo anterior hacen un requerimiento al Departamento de Capacitación para que aquellos aspectos que pueden ser debidos a necesidades de capacitación sean atendidos.

B) Estrategia del Departamento de Capacitación.

El Departamento de Capacitación delimita estrategias para cubrir a toda la población de la Institución, en el menor tiempo posible y con la adecuada calidad.

Éstas pueden estar dirigidas a distintos niveles de la organización (áreas, gerencias, o departamentos), a funciones específicas (jefes de departamento, secretarías, etc.) o bien a toda la población en forma general (cursos de motivación, relaciones humanas, etc.).

C) Cumplimiento con el Plan de Capacitación presentado y registrado ante el Organismo legal responsable de organizar, supervisar y controlar la Capacitación en las empresas.

Dicho plan, (que puede ser anual, bianual, o hasta por cuatro años) debe fundamentarse en la detección de necesidades que en algunas ocasiones son evidentes, pero aún, en estos casos, es necesario dar cumplimiento al programa completo, lo cual ayuda incluso a determinar si dicha necesidad continua existente, o si requiere de otro tipo de respuesta que satisfaga situaciones prioritarias en un momento específico.

Muchas empresas consideran la capacitación únicamente como una obligación legal con la que hay que cumplir. Esto les mueve a la decisión de iniciar el proyecto y de ahí que puedan llegar a eliminar importantes pasos del proceso, llegando a malograr el éxito deseado.

La decisión del inicio de un proyecto de capacitación generalmente surge dentro de uno de estos tres marcos señalados como principales, sin embargo considerando la interrelación que tienen entre sí, pueden existir otras razones más específicas por las que pueden surgir.

## Estructuración del Proyecto de Capacitación.

Una vez que se ha decidido iniciar el proyecto de capacitación y se cuenta con los antecedentes de la decisión, hay que definir algunos puntos básicos para su estructuración, como son:

1. Propósito general: definir la razón por la cual se justifica el proyecto; el para que se inicia este proyecto de capacitación y que objetivos se espera alcanzar con él.
2. Población o destinatarios: tanto en su ubicación organizacional (departamento, área, etc.) como el grupo ocupacional al que pertenecen.
3. Recursos: quien será la persona que coordinará todo el proyecto; a quién le reportará y con que usuario trabajará prestándole el apoyo.  
Con que recursos tanto humanos como materiales se cuenta para la realización de dicho proyecto.
4. Etapas: de acuerdo a la naturaleza del mismo y el señalamiento aproximado del tiempo que se llevará en su realización, fijándose por etapas y en forma global.
5. Metodología: fijar los lineamientos generales del proyecto.

## Negociación y Aprobación del Proyecto.

Una vez definidos los puntos anteriores, se deberá presentar el anteproyecto para su aprobación, tanto por el Departamento de Capacitación, como por el usuario (sobre todo cuando es por solicitud directa) para dar comienzo a la realización e implementación de las diferentes etapas a cubrir.



#### 4.2 DETECCION Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES, ASIGNACION DE PRIORIDADES,

La identificación de necesidades es una acción indispensable, es el punto de arranque de toda acción sistemática de Capacitación; sin ella es difícil establecer planes y contar con criterios confiables de evaluación. (52)

Las razones básicas por las que se necesita determinar las necesidades de entrenamiento son:

- 1) cubrir las necesidades que en materia de capacitación, adiestramiento o desarrollo demanden el personal y la empresa.
- 2) saber en que aspectos el personal presenta carencias, ya sean de conocimientos, habilidades o actitudes que estén impidiendo que realicen eficazmente las funciones de su puesto.
- 3) lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y menor esfuerzo y costo.
- 4) lograr un continuo desarrollo individual de cada una de las personas que conforman la empresa, permitiéndoles progresar.

Ahora bien, las necesidades de capacitación se pueden clasificar en tres tipos:

- 1) Necesidades a nivel organizacional.  
Aquí hablamos de problemas generales de la empresa.
- 2) Necesidades a nivel ocupacional.  
Aquí se investiga que se necesita en términos de habilidades, conocimientos y actitudes en las labores relacionadas a un

(52) ALVAREZ, Manuel. "Planteamiento del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento". p.192

mismo puesto u ocupación, que presenta un grupo de personas.

3) Necesidades a nivel individual.

Aquí se trata de determinar quién necesita entrenamiento y en cual disciplina se descubren deficiencias en habilidades, conocimientos y actitudes particulares del individuo y del puesto que desempeña. (53)

Estas necesidades pueden ser de dos tipos:

- Necesidades Manifiestas: son obvias, evidentes, se establecen en base al sentido común. Por ejemplo: cambio de métodos de trabajo, personas recién promovidas, etc.
- Necesidades Encubiertas: no se pueden detectar fácilmente, para definir-las se requiere llevar a cabo una investigación sistemática y profunda.

Otra clasificación de las necesidades de entrenamiento, mencionada por Craig y Bittel es:

- las que tiene un individuo
- las que tiene un grupo
  
- las que requieren solución inmediata
- las que requieren solución futura
  
- las que piden actividades informales de entrenamiento
- las que requieren de actividades formales de entrenamiento

- las que exigen instrucción sobre la marcha
- las que precisan instrucción fuera del trabajo
  
- las que la compañía puede resolver por sí misma
- aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externo.
  
- las que un individuo necesita resolver por sí solo
- las que un individuo puede resolver en un grupo con otros. (54)

La capacitación por un lado debe satisfacer necesidades presentes y por otro prever situaciones que se deban resolver con anticipación, tanto individuales como de la organización en general.

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; estando estas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la organización. (55)

Una vez aprobado el anteproyecto, para realizar la detección de necesidades, tanto por el Departamento de Capacitación como por el usuario, se procede a realizar una investigación preliminar y a profundizar en la problemática general presentada, de manera que se puedan contar con mayores datos y así realizar la detección.

Algunos de estos datos se pueden obtener a través de ciertos documentos como son:

(54) CRAIG Y BITTEL. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". p.33

(55) SILICEO, A. Op. cit. p.33

- descripción de las funciones del puesto
- perfil del puesto
- guías de ejecución de las funciones, procedimientos o responsabilidades.

Estos documentos proporcionan información concreta de los elementos que integran un puesto como son: funciones genéricas y específicas, actividades, requisitos en conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que se requiere para desempeñar eficazmente el trabajo y datos generales que permiten localizarlo y ubicarlo dentro de la organización.

Una vez obtenidos los datos y junto con algunos indicadores de necesidades manifiestas, en caso de que las haya, se procede a elegir, diseñar y aplicar un método de detección de necesidades que nos permita delimitarlas y así localizar concretamente las áreas críticas y las causas de los problemas.

Existe una gran cantidad de métodos para la detección de necesidades, incluyendo todos ventajas y desventajas; sin embargo, "no es fácil determinar cuál es el mejor, ya que habrá que atender cada caso en particular, sobre todo si se toma en cuenta que no son prácticas todas las técnicas para todos los niveles" (56), por lo que deben elegirse de acuerdo a la situación específica.

Se pueden utilizar uno o varios instrumentos, una vez establecido un método específico, por ejemplo: determinar necesidades a través de investigar lo que sucede en el trabajo actualmente y confrontarlo con lo que debería ser o hacerse verdaderamente.

Se hace



Debería hacerse

necesidad

Otras formas de detectar necesidades pueden ser: análisis de problemas, evaluación del trabajo, estudios especiales, análisis del comportamiento, consultores externos, lista de confrontación, entrevistas, cuestionarios, pruebas, discusión de grupos, inventario de habilidades, observación de la rutina diaria, situaciones concretas de organización y procedimientos, expansión de la empresa.

Una vez elegido, diseñado y aplicado el método y los instrumentos necesarios, se procede a la elaboración del diagnóstico de las necesidades detectadas por medio del análisis de resultados, certificando:

- a) necesidades manifiestas
- b) necesidades encubiertas

El diagnóstico concretiza también cuales personas se van a capacitar y en qué (conocimientos, habilidades o actitudes).

Una vez elaborado el diagnóstico se determinan las prioridades o necesidades más urgentes a cubrir, esto es: a mayor deficiencia en las funciones que se desarrollan, mayor urgencia de cubrir la necesidad.

#### 4.3 DETERMINACION DE SATISFACTORES.

Asignadas las prioridades a cubrir, se buscan y/o eligen satisfactores como: programas, cursos, pláticas, eventos.

En caso de que exista algún tipo de satisfactor se analiza y evalúa, y si se requiere, se adecua a la necesidad actual.

En caso de no existir satisfactor, se procede al diseño del mismo, tomando en cuenta para su estructuración los siguientes elementos:

A) Planeación Didáctica.- Los elementos de esta son:

- Señalamiento de Objetivos.

Un objetivo es el resultado que se prevee o se desea alcanzar en un plazo determinado.

Se determinan a partir de las necesidades de capacitación detectadas, y de ellos dependerán:

- + la amplitud del contenido
- + las técnicas de instrucción
- + los materiales didácticos
- + el tipo de evaluación

Se clasifican en:

- + **Objetivo General:** es aquel en donde se define la conducta o conductas que se espera que los participantes dominen al finalizar el curso.
- + **Objetivos Particulares:** son el desglose del objetivo general, facilitan la dirección del programa y sirven de unión entre los objetivos generales y los objetivos específicos.
- + **Objetivos Específicos:** son aquellos que describen conductas precisas de los participantes y facilitan la dirección y evaluación de cada sesión.

Los objetivos constituyen la base para:

- Saber a donde vamos.
- Ser realmente eficaces en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Poder programar y estructurar adecuadamente las actividades de aprendizaje necesarias.
- Seleccionar los procedimientos y técnica más adecuados.
- Utilizar eficientemente los recursos disponibles.
- Hacer factible la revisión crítica del proceso de enseñanza-aprendizaje y corrección de la acción educativa.
- Establecer un control apropiado, coherente y eficaz de la situación de enseñanza-aprendizaje. (57)

- Contenido.-

Es el segundo elemento de la planeación didáctica; este puede entenderse como aquello que ha de enseñarse para lograr los objetivos.

Es el conjunto temático que el participante debe conocer, dominar y aplicar.

La función primordial de la estructuración del contenido es la de organizar los elementos de que se compone, estableciendo claramente las relaciones que hay entre ellos. (58)

Debe estructurarse de manera lógica para que facilite tanto al instructor, como al participante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los objetivos y el contenido constituyen la fundamentación del programa, ya que dan sentido y unidad a los demás elementos didácticos.

- Métodos y Técnicas de Enseñanza.

Didácticamente, método quiere decir, camino para alcanzar los objetivos estipulados en un plan de enseñanza, o camino para llegar a un fin; y técnica significa cómo hacer algo.

Por consiguiente, el método indica el camino y la técnica muestra como recorrerlo. (59)

Los métodos y las técnicas de enseñanza nos ayudan a orientar y dirigir el aprendizaje de los alumnos.

Dependiendo del método se seleccionará una o varias técnicas tomando en cuenta el contenido a enseñar.

(58) ARMO. "Manual para la elaboración de Programas". p.87

(59) NERICI, I. Op.cit. p.35

Para su selección se considera:

- + el tiempo real del que dispone
- + las características de los participantes
- + el número total de participantes
- + los recursos disponibles.

Los métodos y las técnicas de enseñanza deben llevar al educando a observar, criticar, investigar, juzgar, sacar conclusiones, correlacionar, diferenciar, sintetizar, conceptualizar y reflexionar. (60)

Los métodos y las técnicas deben ofrecer una variedad bien equilibrada de experiencias que permitan al individuo tener contacto con la realidad.

Algunos métodos son: el método deductivo, inductivo, analógico, lógico, psicológico, pasivo, activo, individual, colectivo, etc.

Algunas de las técnicas didácticas más conocidas son:

Corrillos, conferencia, debate, demostrativa, dramatización, discusión en pequeños grupos, estudio de casos, expositiva, foro, estudio supervisado, lectura comentada, mesa redonda, panel, simulación, simposio, tormenta de ideas, interrogatorio.

#### - Material Didáctico.-

Es un medio de comunicación efectivo que ayuda a dar mayor significado a la información y permite que los participantes pongan en actividad otros canales sensoriales además del auditivo, lo que propicia un aprendizaje eficaz.

Los materiales didácticos ayudan a: mejorar y acelerar el aprendizaje, mantener el interés de los participantes al darle mayor significado a la información, relacionar los conocimientos con la realidad, facilitar la comprensión



de ideas y propiciar una buena fijación de lo aprendido.

Se deben seleccionar tomando en cuenta:

- Los objetivos y el contenido del programa.
- El método y la técnica a utilizar.
- Las características y número de participantes.
- El tipo de información que se pretende proporcionar.
- Los costos y durabilidad del material.
- El tiempo que se lleva su elaboración.

El material didáctico se puede clasificar en:

Material Visual: pizarrón, rotafolios, franelógrafo, ilustraciones, maquetas, carteles, acetatos, gráficas, magnetógrafo.

Material Sonoro: discos, cintas, grabaciones, etc.

Material Audiovisual: películas sonoras, televisión, videocassettes, transparencias con cassette, filminas.

Material Escrito: libros, folletos, instructivos, manuales, textos.

- Evaluación.-

Los objetivos son los elementos esenciales para planear el proceso de evaluación, por lo que prepararemos el plan de evaluación, basándonos en los objetivos a alcanzar. Las pruebas, ejercicios, etc. tendrán como finalidad esencial comprobar hasta que punto los objetivos han sido alcanzados. (61)

Al planear la evaluación, además de considerar los objetivos, se debe analizar la conducta que se desea adquirir, modificar o mejorar y el momento de evaluación (intermedio, inicial o final), para lo cual, es necesario contemplar el tipo de instrumento que puede utilizarse, entre estos los más comunes son:

- interrogatorio
- cuestionarios
- pruebas comprensivas o de ensayo
- pruebas objetivas, de respuesta abierta o semi-abierta
- exámenes prácticos o de ejecución
- observaciones
- escalas estimativas
- resolución de casos o problemas
- trabajos de investigación
- entrevista

- Tiempo Didáctico.-

Es aquel que se fija como la duración aproximada de cada actividad o tema, su determinación está sujeta a los objetivos y contenido del programa.

## B) Planeación Administrativa y Técnica.

Existen otros factores que coadyuvan al buen desempeño de un programa, conformando lo que se denomina planeación administrativa y técnica, y son:

1. Duración y fecha del programa, es decir, se establece el calendario y horario en que se impartirá el programa.

2. Elegir y reservar el lugar del curso; si se realizará en instalaciones propias de la empresa o externas como hoteles, etc. y revisar que cuente con suficiente espacio, ventilación e iluminación.

Se especifica también si se van a requerir servicios de cafetería o restaurante.

3. Determinar quién será el responsable de coordinar el curso, y si es necesario personal auxiliar, con el fin de que todos los recursos que se van a utilizar estén a tiempo o si surge algún imprevisto se tenga a quien recurrir.
4. Contratación de los instructores internos o externos y ver posibilidades de colaboración en el evento.
5. Preparar material de apoyo que se va a dar a los participantes como carpetas, notas técnicas, casos.
6. Confirmar la asistencia de los participantes al curso y determinar el número total.
7. Analizar los recursos dentro del marco presupuestal.

Piloteo.

El piloteo consiste en la verificación preliminar de la funcionalidad del programa.

Un programa se pilotea con una muestra de participantes para ver hasta cuanto satisface la necesidad existente y mediante éste se detectan las fallas y/o aciertos que tenga el mismo.

El piloteo se realiza sobre:

- programas ya existentes que fueron adaptados
- programas recién diseñados

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Una vez piloteados, se da paso a la retroalimentación y adecuación de los mismos de acuerdo a los resultados preliminares obtenidos.

Cabe aclarar que en algunas ocasiones los programas no requieren de este, debido a que son completamente adaptados a las necesidades existentes.

#### 4.4 IMPLEMENTACION Y REALIZACION.

La realización, también denominada fase de ejecución, implica la puesta en práctica de lo planificado.

Se identifica propiamente con la tarea de la enseñanza, con la actuación en el aula. (62)

Es decir, consiste en llevar lo planeado a la práctica, ejecutar el curso en sentido real.

El diseño del mismo se prueba en cuanto a su eficacia en el logro del aprendizaje; aquí se debe coordinar y controlar que se cumplan los objetivos señalados.

A través de la realización se prueba:

- El diseño de todo el programa y cada una de sus partes
- La capacidad del instructor para llevarlo a cabo
- Los recursos empleados (diseñados en el curso)
- Las realizaciones de los participantes en relación con los objetivos propuestos.

#### 4.5 EVALUACION DEL PROGRAMA O CURSO.

El término evaluación significa valorar o asignar valor a algo.

La evaluación permite constatar si la capacitación es exitosa o no, siempre a partir de los objetivos de aprendizaje, analizando las secuencias didácticas desde su inicio, durante su desarrollo y al finalizar el programa.

La evaluación no solo establece una relación entre la formación real de los educandos y las necesidades del ambiente social; se enfoca hacia cada una de las etapas del proceso educativo en cuanto tal y hacia cada uno de los elementos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de dicho proceso. (63)

Existen varias clasificaciones de evaluación:

- |   |   |
|---|---|
| Por su amplitud-----                        | General: contenido de todo el curso.<br>Parcial: sólo una parte del mismo.  |
| Por el momento de aplicación-----           | Inmediata: durante el programa o al final.<br>Mediata: al volver al lugar de trabajo.   |
| Por las conductas que se desea valorar----- | Conocimientos<br>Habilidades<br>Actitudes   |
| Según los fines que persigue-----           | Promocional: valoración global del programa.<br>Formativa: valora la efectividad de los instrumentos.<br>Diagnóstica: predecir un comportamiento. |

La evaluación debe planearse como parte del proceso de elaboración de programas, considerando las actividades que ejecutará el participante, así como materiales e instrumentos que permitirán controlarla.

Se puede dividir en varios pasos que permitan verificar el grado alcanzado de las metas propuestas; estos pasos son:

1. Evaluación de Reacción: es el grado en que los participantes disfrutaron el curso.  
¿Cuánto gustó el curso a los participantes?  
¿Las instalaciones fueron cómodas y apropiadas?
2. Aprendizaje: Son los principios, hechos, ideas y técnicas comprendidos y asimilados por los participantes.
3. De Conductas: ¿Qué cambios en la conducta de trabajo han resultado del programa?
4. Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa en lo que se refiere a costos reducidos, mejora de calidad, cantidad, etc.?

En base a esto podemos decir que:

La evaluación cumple las funciones de verificar y retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje, proporcionando información sobre su realización. Permite una mejor adecuación de los propósitos y de los medios de aprendizaje, (64)

- ya que evalúa a:
- el participante
  - el instructor
  - el programa

#### 4.6 SEGUIMIENTO O REFORZAMIENTO EN EL PUESTO.

El seguimiento es el último paso dentro del proceso de capacitación, su importancia radica en que es la verificación del aprovechamiento del programa impartido y en que medida los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridos se están llevando a la práctica.

Los programas de capacitación se orientan hacia cambios observables en la persona o en su trabajo de conducta; pero estos cambios no se restringen a la terminación del programa en sí, sino que se generaliza hacia las actividades del trabajo diario.

El proceso del seguimiento de la capacitación debe atacar el problema que se presenta cuando al salir de un curso el egresado se frustra y desanima al no encontrar apoyo, ni en su jefe, ni en su grupo de trabajo.

Para que lo adquirido en un curso de capacitación logre resultados positivos, es necesario que el jefe motive a un individuo recién egresado del curso, apoyando y complementando lo aprendido. (65)

El seguimiento nos permite llevar un control sobre los participantes, así como las mejoras en el medio laboral y los elementos que permitan mantener esos cambios o mejoras.

Existen varias formas de establecer un seguimiento; algunas de ellas son:

- + Establecer un sistema de comunicación entre instructor, participante y jefe.

(65) MORA CARRILLO, Enrique. "Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Viven-  
ciales". p.27

- + Visitar al participante un mes después y hacerle preguntas acerca del desempeño de su trabajo.
- + Cuestionarios que contribuyan a comprobar los objetivos del programa en relación a las labores diarias.
- + Hablar con jefes para ver que cambios ha tenido el participante en relación al desempeño de sus funciones.
- + Comprobar a través de la calidad de los productos que genera la tarea (producto terminado).

La información que se obtenga de estos puntos nos permitirá comprobar la efectividad o no del programa y poder planear a futuro.





## CAPITULO V.

### DESARROLLO DE UN CURSO PARA LA FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS.

#### 5.1 DECISION DEL INICIO Y ESTRUCTURACION DEL PROYECTO.

La solicitud del proyecto de formación de instructores internos de la empresa financiera sobre la cuál se basa este trabajo, surgió bajo un contexto específico:

El sistema de capacitación que había manejado la empresa anteriormente, estuvo sustentado principalmente en servicios externos.

Debido a que los resultados obtenidos con dicho sistema no cumplieron las expectativas de mejora del servicio y productividad de la empresa, se define y establece como nueva política el desarrollar y aprovechar los recursos internos de la misma.

Con ello, se busca dar pronta, amplia y adecuada respuesta a las necesidades existentes en la organización, relativas al entrenamiento de los empleados.

Dentro de esta política general se constituyó como prioridad la reorganización del Departamento de Capacitación de Personal para fungir como fuente generadora de sus propios procesos, acciones y recursos, y no solamente como coordinador de recursos externos.

Esto implicó:

- A) Delimitar y definir aquellos cursos que por sus características especiales requieren de personal y recursos externos.
- B) La formación de cuadros de instructores internos que apoyen la fun-

ción de capacitación, tanto en la impartición de cursos preestablecidos, como en la preparación e implantación de cursos específicos dirigidos al mejor desempeño de las funciones propias del trabajo.

- C) Integrar al Departamento personal calificado que realice las nuevas funciones establecidas, e instrumentarlo con los recursos y equipos necesarios que le permitan fungir como una unidad independiente.

En este marco de referencia, de mejorar el servicio y la productividad de la empresa, el Departamento de Capacitación dentro de las acciones planeadas a seguir y en concreto la que se refiere a proveer a la Institución de un grupo de personal interno, que sin dedicarse de tiempo completo a la impartición de la instrucción, den un fuerte apoyo a la función de capacitación en el trabajo, se tomó la decisión de implementar acciones que habiliten a estas personas para realizar esa tarea.

#### -SOLICITUD DEL PROYECTO.

Debido a los puntos mencionados, se solicitó la asesoría de personal externo para llevar a cabo el proyecto: " Formación de Instructores Internos ".

Las condiciones fueron las siguientes:

1. El propósito general era formar al personal que constituirá el cuerpo básico de instructores internos en la empresa.
2. El programa deberá ser dirigido a personal de los siguientes niveles: Subdirección, Gerencia o Jefes de Departamento y Jefes de Sección por considerar la empresa, que una de las funciones administrativas de estos niveles es la capacitación.  
Si los resultados son los esperados se ampliará este proyecto para el personal de otros niveles.
3. Debido a que la necesidad surgió por el señalamiento de la nueva política, aún no había un análisis y detección de necesidades sobre la población seleccionada que permitiera especificar más las carencias que en esta materia presentaban, por lo que se señaló como primer punto del proyecto sobre el cual trabajar.

4. Se contará para la realización del proyecto con todo el apoyo necesario de recursos humanos y materiales, pero el personal responsable del Departamento de Capacitación deberá estar activamente involucrado, no sólo como coordinador, sino como elemento activo del mismo proceso.
5. La Capacitación se podrá impartir en horario mixto, con un máximo de duración de 4 días, si se requiriera tiempo completo.
6. Quedará a cargo de la empresa, la elección de las instalaciones en donde tendrán lugar las actividades de capacitación, quedando abierta la alternativa de ser fuera del Distrito Federal.
7. La empresa manejará y controlará el presupuesto con respecto a gasto de materiales, equipo, lugar y honorarios profesionales de los expositores.
8. El proyecto que se presente se pondrá a consideración del responsable del Departamento de Capacitación, reservándose el derecho de hacer las modificaciones que considere pertinentes.

## 5.2 DETECCION DE NECESIDADES Y PRESENTACION DE ALTERNATIVAS.

### 1a. FASE. DETECCION Y DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Los datos proporcionados por la Subdirección de Recursos Humanos, respecto a la población con la que se trabajará fueron los siguientes:

#### 1. Número total de la población y número de personas por nivel.

+ Total de personas que trabajan en la Institución: 948

#### Población a capacitar:

+ Número de personal por nivel:

- Nivel Subdirección: 18 personas

- Nivel Gerencia o  
Jefes de Departamento:  
39 personas

- Nivel Jefatura de Sección: 32 personas

El número total de población con la que se trabajará: 139 personas, es el 14.66% del total del personal que labora en la empresa.

## 2. Promedio General de Escolaridad.

En este punto la información proporcionada fué dada en forma global; no diferenciada por niveles jerárquicos.\*

Cubre las 139 personas que se capacitarán.

Grado Escolar	Número de personas	Índice porcentual en relación con el número total de personas.
Primaria	4	2.87%
Secundaria	19	13.66%
Preparatoria	29	20.86%
Carrera Técnica	8	5.75%
Licenciatura	74	53.23% +
Maestría	5	3.59%

\* Nota: la razón por la que esta información fué proporcionada en forma global, es porque, a los niveles a los que se solicitó, es considerada por la Institución de tipo confidencial.

+ Preferentemente carreras como: Administración de Empresas, Contador Público, Economía y Derecho.

Se consideró como criterio para integrar en los diferentes niveles de escolaridad el que la persona contara al menos con la mitad de estudios cursados en dicho nivel, de no ser así, se incorporó en el inmediato inferior.

### 3. Edad Promedio de la Población.

A nivel Subdirección, la persona de mayor edad es de: 65 años

A nivel Jefes de Sección, la persona de menor edad es de: 22 años

Dentro de este amplio rango de edades, el promedio general de los tres niveles es de: 37 años.

### 4. Número de Personas, diferenciadas por sexo.

Sexo	Número de personas	Porcentaje
Masculino	98	70.50%
Femenino	41	29.49%

Cabe aclarar, que el porcentaje de personas del sexo femenino, queda distribuido notoriamente entre los niveles de Jefatura de Departamento y Sección.

### 5. Antigüedad en la Empresa.

Va desde 30 años (personas que se encuentran a nivel Subdirección) hasta 1 año de antigüedad (principalmente personas a nivel jefatura).

El promedio de antigüedad en la empresa por niveles es:

Nivel	Promedio de Antigüedad
Subdirección	18 años
Gerencia	6.5 años
Jefatura de Sección	3.06 años

El promedio general de antigüedad es de: 5.9 años.\*

\* Datos proporcionados por la Subdirección de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES  
DE CAPACITACION.

El cuestionario aprobado para realizar la detección de necesidades específicas que presentan los sujetos a los que se va a formar como Instructores Internos, se elaboró en forma cerrada por las siguientes razones:

- Ayudar a aquellas personas que por desconocimiento de las características necesarias para formarse como Instructor, se ubicaran; no permitiendo que hicieran referencia a otro tipo de necesidades que pudieran existir, como son: falta de motivación, comunicación en el trabajo, etc. Las aportaciones personales las podrán anotar en la última parte del cuestionario, de manera que complementen, sin desviar, el objetivo del cuestionario.
- Porque las personas a las que será dirigido el cuestionario, generalmente tienen múltiples actividades, y ante un cuestionario de tipo abierto, que implica mayor inversión de tiempo para su contestación, podría aumentar el índice de cuestionarios no contestados.
- Para facilitar la tabulación y presentación de resultados, con el fin de poder utilizar la forma gráfica que permite apreciar en forma clara y significativa los resultados obtenidos.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado.

CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE  
NECESIDADES DE CAPACITACION.

PROYECTO: FORMACION DE INSTRUCTORES.

Con el fin de satisfacer los requerimientos que usted pudiera tener para el adecuado desarrollo de sus labores como posible Instructor Interno de la Institución, le solicitamos conteste las siguientes preguntas, señalando su respuesta con una "X" en el paréntesis de la derecha.

1. ¿Dentro de sus funciones de administración, considera como responsabilidad la Capacitación de su personal?  
SI ( ) NO ( )
2. ¿Considera que la Capacitación puede ayudar a resolver problemas de eficiencia y baja productividad de los empleados en sus funciones específicas?  
SI ( ) NO ( )
3. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar como Instructor Interno, proporcionando parte de su tiempo en la Capacitación de sus empleados?  
SI ( ) NO ( )

En caso de que haya contestado NO explique por qué:

---

---

---

---

4. Si su respuesta fué afirmativa, señale en cuales de los siguientes aspectos requeriría mayores conocimientos y/o habilidades para desempeñar su labor de Instructor:



- A) Planeación y Elaboración de Cursos de Capacitación. SI ( )  
NO ( )
- B) Redacción de objetivos de aprendizaje. SI ( )  
NO ( )
- C) Desarrollo del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en los Adultos. SI ( )  
NO ( )
- D) Habilidades para la Conducción de la Instrucción. SI ( )  
NO ( )
- E) Planear, Desarrollar y Evaluar Sesiones y Actividades de Enseñanza. SI ( )  
NO ( )
- F) Técnicas para mejorar la Comunicación. SI ( )  
NO ( )
- G) Utilización de diversas Técnicas de Instrucción como son: la expositiva, demostrativa, corrillos, etc. SI ( )  
NO ( )
- H) Factores que bloquean o facilitan el Proceso de Aprendizaje. SI ( )  
NO ( )
- I) Estructuración del Contenido de un Curso. SI ( )  
NO ( )
- J) Evaluación de los Resultados de Instrucción. SI ( )  
NO ( )
- K) Utilización de Materiales Didácticos como son: pizarrón, rotafolio, películas, acetatos, etc. SI ( )  
NO ( )
- L) Técnicas para la integración de grupos. SI ( )  
NO ( )

- M) Elaboración de material escrito que apoye la enseñanza como: notas técnicas, casos, etc. SI ( )  
NO ( )
- N) Motivación para el aprendizaje. SI ( )  
NO ( )
- O) Conocimiento de las condiciones físicas, ambientales y psicológicas que influyen para que una persona aprenda. SI ( )  
NO ( )
- P) Papel y Responsabilidades del Instructor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. SI ( )  
NO ( )

5. Además de los aspectos anteriores, ¿ en qué otros puntos considera usted que necesita tener mayores conocimientos y/o habilidades para desempeñarse como posible Instructor?

---

---

---

---

---

6. ¿Ha tenido usted algún tipo de experiencia con respecto a la tarea de Capacitación o Enseñanza?

SI ( )

NO ( )

A nivel:

- Primaria ( )
- Secundaria ( )
- Preparatoria ( )

- Carrera Técnica ( )
- Maestría ( )
- Impartiendo cursos  
de Capacitación. ( )

Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACION.

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.

El total de cuestionarios enviados fue de: 139, abarcando los siguientes niveles:

- Subdirección
- Jefes de Departamento
- Jefes de Sección

De estos 139 cuestionarios enviados:

- 25 no fueron devueltos
- 17 cuestionarios contestados parcialmente hasta la pregunta no.3, debido a que estas personas no cuentan con tiempo suficiente para impartir directamente capacitación a sus empleados, considerándose hasta dicha pregunta para la tabulación.
- 97 cuestionarios contestados totalmente.

Considerando los 139 cuestionarios, como el 100% de la población, se obtuvieron los siguientes datos:

- 25 cuestionarios no entregados, sumados a 17 cuestionarios contestados parcialmente, dan como resultado que un 30.2% de la muestra, queda invalidada, dato que se evaluo como no limitativo para el desarrollo del proyecto.
- 97 cuestionarios contestados, que representan el 68.7% de la población total, número que fué considerado por el Departamento de Capacitación como muestra suficientemente representativa.

Los resultados obtenidos en la tabulación de la encuesta fueron los siguientes:

Pregunta #	Población que contestó considerada como 100%	Frecuencia	Porcentaje
1	114	si 108	94.73%
		no 6	5.26%
2	114	si 99	86.84%
		no 15	13.15%
3	114	si 97	85.08%
		no 17	14.91%

De las 17 personas que contestaron NO en la pregunta # 3, las razones que justificaron fueron:

- 3 personas, por falta de tiempo para desarrollar esa labor, aunque señalan interés hacia un desarrollo futuro de ella.
- 7 personas, por que las funciones concretas de su puesto (viajes continuos, etc.) y el exceso de la carga de trabajo existente no se los permite.
- 6 personas, por considerar la tarea de instrucción como responsabilidad directa del Departamento de Capacitación.
- 1 persona, por estar ya por jubilarse en la empresa.

La población que contestó las siguientes preguntas fué de 97 personas, número considerado como el 100%.

Pregunta # 4	Frecuencia		Porcentaje
A	si	47	48.45%
	no	50	51.54%
B	si	44	45.36%
	no	53	54.63%
C	si	67	69.07%
	no	30	30.92%
D	si	68	70.16%
	no	29	29.89%
E	si	36	37.11%
	no	61	62.88%
F	si	89	91.75%
	no	8	8.24%
G	si	65	67.01%
	no	32	32.98%
H	si	67	69.07%
	no	30	30.92%
I	si	52	53.60%
	no	45	46.39%
J	si	59	60.82%
	no	38	39.17%
K	si	84	86.59%
	no	13	13.40%

L	si	86	88.65%
	no	11	11.34%
M	si	82	84.53%
	no	15	15.46%
N	si	70	72.16%
	no	27	27.83%
O	si	55	56.70%
	no	42	43.29%
P	si	86	88.65%
	no	11	11.34%

Pregunta No. 5

De esta pregunta se obtuvieron 11 respuestas, relacionadas con los siguientes aspectos:

- Comunicación: - Técnicas para hablar en público
- Cómo comunicarnos más fácilmente
- Motivación: - Cómo motivar a la gente
- Cómo mantener el interés de la gente
- Cómo hacer que la gente participe y no se aburra
- Material Didáctico: - Cómo sacarle más provecho al pizarrón
- Cómo elaborar acetatos con varios colores
- Planeación y Conducción de la Enseñanza: - Cómo manejar agresiones
- Cómo preparar una sesión y hacerla dinámica
- Cómo enseñar rápida y fácilmente
- Cómo planear un curso

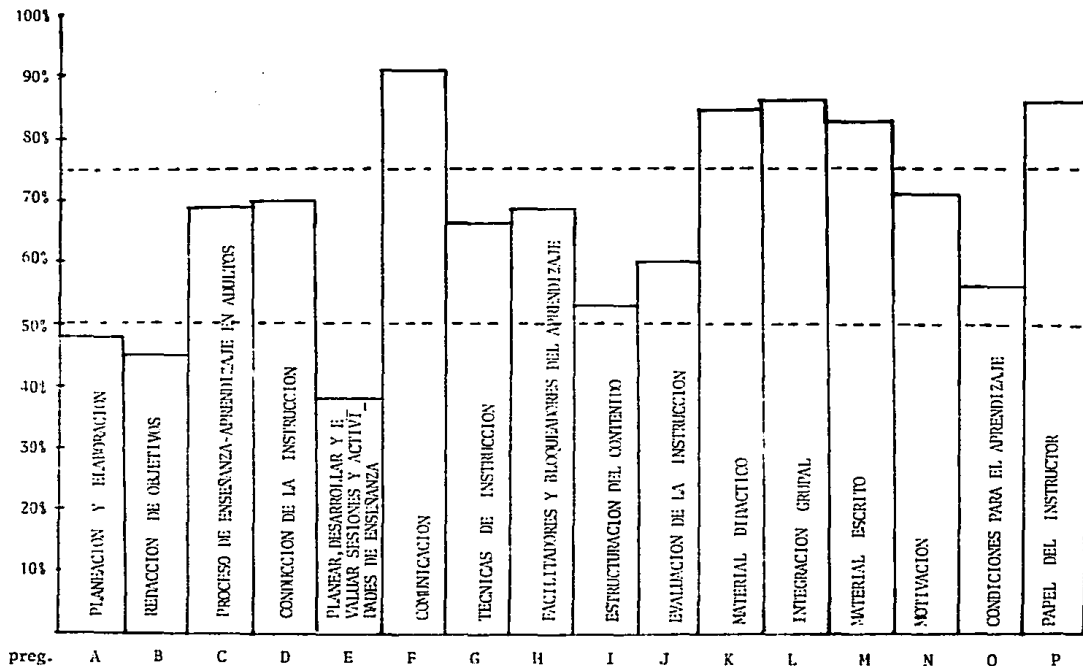
Pregunta No. 6

De las 97 personas que contestaron el cuestionario, 16 (16.49%) dicen contar con experiencia de la siguiente manera:

- Primaria: 1

- Secundaria:	2
- Preparatoria:	3
- Universidad:	7
- Cursos de Capacitación:	10

GRAFICA DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA DETECCION DE NECESIDADES PARA EL PROYECTO DE FORMACION DE INSTRUCTORES.





- ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN EL CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES.

A través de los resultados obtenidos en el cuestionario de detección de necesidades, se puede observar lo siguiente:

- + Hay más respuestas positivas que negativas, lo cual determina que existe interés y disposición por capacitarse y formarse como Instructores. A su vez esto nos indica que existe una base de motivación inicial hacia una mayor superación e interés por transmitir sus conocimientos y responsabilizarse por el desarrollo de su personal.
- + En un gran porcentaje, estas personas se interesan por aspectos concretos y por temas de comunicación, como:
  - como mejorar la comunicación (91.75%)
  - como fomentar la integración de un grupo (88.65%)
  - como se utilizan los materiales didácticos (86.59%)
  - como elaborar material escrito (84.53%)
  - papel y responsabilidades del instructor (88.65%)

La inclinación hacia este tipo de temas señala los aspectos que servirán como base motivacional para el desarrollo del curso.

- + El siguiente grupo de aspectos de interés (del 50 al 75% de respuestas positivas) abarca:
  - como motivar a la gente a que aprenda
  - habilidades para la conducción de la instrucción
  - como se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje en los adultos
  - factores que facilitan o bloquean el proceso de aprendizaje
  - uso de diversas técnicas de instrucción
  - cuales son las mejores condiciones físicas, ambientales y psicológicas que influyen para que una persona aprenda

- como se evalúan los resultados de instrucción
- como se estructura el contenido de un curso

+ Presentan menor interés en:

- planeación y elaboración de cursos de capacitación
- redacción de objetivos de aprendizaje
- como planear, desarrollar y evaluar sesiones y actividades de enseñanza

Del grupo anterior, la pregunta que presenta menor porcentaje es la referente a estructuración del contenido, que junto con estas, señalan los aspectos más teóricos pero necesarios en la actividad de un instructor.

El bajo porcentaje que presentan se puede deber a la falta de conocimientos o a la idea de que la formación teórica del instructor, puede suplirse a través de la habilidad en el manejo de cosas concretas.

Las respuestas a la pregunta # 5, también hacen referencia a esta situación.

Con base a estos datos y a la poca experiencia que presentan la mayoría de las personas en materia de instrucción (ver resultados de la pregunta #6 del cuestionario), el contenido deberá ser determinado por los expertos, de manera que las alternativas que se propongan tomen en cuenta sus inquietudes pero a la vez proporcionen un equilibrio entre la teoría y la práctica.

#### PRESENTACION DE ALTERNATIVAS.

Con base a los datos obtenidos en la primera fase de Detección y Diagnóstico, se presentó al Departamento de Capacitación la opción de un curso que proporcionara los elementos teórico-prácticos necesarios para la labor de un instructor. La metodología de este curso debería ser de tipo participativo a través de vivencia de trabajo de un instructor, para facilitar el aprendizaje.

En este sentido se propuso basar el curso en el uso de videgrabaciones para simular sesiones de instrucción, con el fin de que cada participante viviese una situación lo más cercana posible a la realidad y que a su vez permita una retroalimentación rápida y fácil respecto a cualidades y defectos como instructor.

Se propusieron 3 alternativas para llevar a cabo dicho curso:

- + Curso a tiempo completo durante tres días de fin de semana (jueves, viernes y sábado) con un tiempo didáctico de aproximadamente 30 horas.
- + Curso en sesiones diarias vespertinas de 3 horas cada una, durante dos semanas.
- + Curso en sesiones semanales, un día de 5 horas cada semana, durante seis semanas.

De estas alternativas, la elegida por los responsables del Departamento de Capacitación fué la primera.

A continuación se presenta el diseño completo del curso, el cual finalmente quedó establecido de la siguiente manera:

### 5.3 PLANEACION DEL CURSO: " FORMACION DE INSTRUCTORES "

#### Propósito del Curso.

Proporcionar los conocimientos y habilidades básicas necesarias que le permitan a los participantes fungir como Instructores Internos en sus respectivas áreas y/o especialidades dentro de la empresa.

#### Dirigido a:

Personal de Subdirección, Gerencia o Jefes de Departamento y Jefes de Sección que fungirán como posibles instructores.

Número de participantes: de 15 a 20 por curso.

Objetivo General:

Al finalizar el curso, los participantes podrán distinguir los elementos que favorecen una adecuada conducción de la instrucción.

Esto implica:

- Un cambio en la forma de presentación de una sesión conducida por ellos.
- Una valoración más crítica de la actuación propia y ajena en una simulación de instrucción.

Contenido del Curso y Tiempo Didáctico.

Introducción.

- Bienvenida y Presentación
- Objetivos Generales del Curso
- Expectativas del Curso y Normas para Desarrollarlo

Duración: 1:00 hora

I. Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

- Concepto de Enseñanza y Aprendizaje
- Diferencia entre el aprendizaje de un niño y un adulto

Duración: 2:00 horas

II. Preparación de una Sesión de Instrucción (Pre-test)

- Instrucciones y Preparación de la exposición
- Filmación
- Retroalimentación de la filmación

Duración: 4:45 horas

III. Conducción de las Actividades de Enseñanza.

- Papel del Instructor

- Participantes y Grupos
- Comunicación Verbal y No Verbal
- Ambiente Físico y Manejo del Espacio
- Manejo de Tensiones
- Retroalimentación
- Reforzadores Positivos
- Variación de Estímulos

Duración: 1:45 horas

#### IV. Planificación de las Actividades de Enseñanza (Visión General)

- Planeación
- Realización
- Evaluación

Duración: 30 minutos

#### V. Objetivos de Aprendizaje.

- Generales
- Particulares
- Específicos

Duración: 1:30 horas

#### VI. Estructuración del Contenido.

Duración: 30 minutos

#### VII. Técnicas de Instrucción.

- Expositiva
- Demostrativa
- Corrillos
- Lectura Comentada

- Promoción de Ideas

Duración: 3:00 horas

#### VIII. Material Didáctico.

- Pizarrón
- Rotafolios
- Acetatos
- Franelógrafo
- Notas técnicas

Duración: 3:30 horas

#### IX. Evaluación de los resultados de Instrucción.

- Concepto e Importancia
- Tipos
- Instrumentos de Evaluación

Duración: 1:30 horas

#### X. Planeación de una Sesión de Instrucción.

- Esquema Didáctico
- Guía del Instructor

Duración: 1:00 hora

#### XI. Preparación de una Sesión (Post-test)

- Instrucciones y preparación de la exposición
- Filmación
- Retroalimentación de la filmación

Duración: 7:30 horas

#### XII. Evaluación de la Sesión y Cierre del Curso.

Duración: 1:00 hora

### Metodología.

La metodología a seguir de acuerdo a los objetivos planteados y a la selección del contenido es la siguiente:

- + método deductivo: consiste en ir de lo general a lo particular.
- + método activo: se realiza a través de la participación activa de los asistentes, en el desarrollo del curso.
- + método individual-colectivo: se realiza a través de trabajos tanto individuales como colectivos, ya sea mediante dinámicas de grupo, ejercicios, etc.

### Técnicas.

Se utilizarán diversas técnicas de instrucción como:

- Expositiva
- Promoción de Ideas
- Interrogatorio
- Estudio Dirigido
- Discusión en Pequeños Grupos
- Simulación
- Trabajo Individual
- Dramatización
- Phillips 6-6
- Demostrativa

Material Didáctico y de Apoyo.

- Pizarra
- Rotafolios
- Videocassetera
- Cámara de T.V.
- Televisión
- Retroproyector
- Pantalla
- Focos
- Tripies
- Hojas blancas
- Lápices y plumas
- Folders o carpetas
- Atriles
- Hojas de registro
- Gises y borradores
- Acetatos
- Plumón para acetatos
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Notas Técnicas

Evaluación.

La evaluación de las sesiones se efectuará a través de:

- Cuestionarios
- Interrogatorios
- Simulaciones
- Verificación de ejercicios
- Elaboración de material didáctico
- Elaboración de una evaluación

y una evaluación con respecto a: - el desempeño del instructor (es)  
- el curso



Recursos que se requieren para la realización del curso.

Recursos Humanos:

- + 3 Instructores (dos externos, una persona del Departamento de Capacitación).
- + 1 Mecnógrafa
- + 1 Mensajero (en el caso de que no se cuente con esta ayuda en los locales donde se lleve a cabo el curso).

Recursos Materiales:

- + Fotocopiadora
- + Locales adecuados para la realización del curso (aula amplia y acondicionada, y en su caso habitaciones, comedores y servicio de cafetería).

A continuación se presenta el esquema didáctico del curso por días:

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
INTRODUCCION	<p>LOS PARTICIPANTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iniciarán su integración como grupo a través del conocimiento de algunas características y expectativas de los demás participantes.</li> <li>- Identificarán los objetivos del curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida y Presentación</li> <li>- Objetivos Generales del curso</li> <li>- Expectativas del curso y normas para desarrollarlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocerán al menos a 10 de sus compañeros por su nombre.</li> <li>- Mencionarán al menos 5 características personales de 1 de sus compañeros.</li> <li>- Señalarán la diferencia entre sus expectativas y los objetivos presentados.</li> <li>- Aceptarán las reglas de participación que proponga el grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositiva</li> <li>- Presentación por parejas, plenaria.</li> <li>- Expositiva</li> <li>- Promoción de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atriles</li> <li>- Plumones</li> <li>- Rotafolios</li> <li>- Rotafolios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación directa del logro de cada objetivo al fin de cada actividad.</li> </ul>	<p>1:00</p> <p>( 10:00 a 11:00)</p>
1. Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarán los elementos del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Destacarán las diferencias que existen entre el aprendizaje de un niño y un adulto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de Enseñanza-Aprendizaje.</li> <li>- Diferencia entre el aprendizaje de un niño y un adulto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definirán con sus propias palabras el concepto de enseñanza y aprendizaje.</li> <li>- Enumerarán 7 características del aprendizaje de los adultos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrogatorio</li> <li>- Estudio dirigido</li> <li>- Discusión en pequeños grupos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- nota técnica</li> <li>- cuestionario impreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrogatorio</li> </ul>	<p>2:00</p> <p>( 11:00 a 1:00)</p>

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
II. Preparación de una sesión.	- Determinarán el nivel de conocimientos y habilidades que tienen como instructores.	- Instrucciones y preparación de la exposición que hará cada participante.  - Pretest ( exposición )		- Simulación  - Filmación 5' por persona	- lo que solicite cada expositor  - focos - cables - videocassettera - cassette - cámara - evaluaciones	- se hace posteriormente	30' ( 1:00 a 1:30)  1:45 ( 1:30 a 3:15)
Comida							1:30 ( 3:15 a 4:45)
III. Conducción de las actividades de enseñanza.	- Identificarán los elementos que intervienen en una adecuada conducción de la instrucción.	- Perfil del Instructor - Participantes y grupos - Comunicación verbal y no verbal - Ambiente físico y manejo del espacio - Manejo de tensiones - Manejo de expectativas - Variación de estímulos - Reforzamiento - Retroalimentación	- Identificarán los defectos del instructor en ejemplos dados y con base a los conceptos vistos en la sesión.	- Expositiva  - Ejemplificación	- Rotafolios  - Cuestionario - Nota técnica al final	- Retroalimentación escrita	1:45 ( 4:45 a 6:30)

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
Descanso							15' ( 6:30 a 6:45 )
Retroalimentación de la filmación.	- Identificarán errores y aciertos en su conducción de la instrucción.		- Mencionarán los errores y aciertos de cada uno de los participantes en la simulación de una sesión de capacitación, de acuerdo a los conceptos ya vistos.	- Retroalimentación simultánea del instructor y los participantes de la experiencia de simulación.	- Videocassettera - Videocassette - Televisión	- Observaciones y retroalimentación del instructor a los que hacen la evaluación.  El instructor hace una evaluación de cada participante, usando la forma impresa.	1:15 ( 6:45 a 8:00 )
Descanso							10' ( 8:00 a 8:10 )
							1:15 ( 8:10 a 9:25 )
Cena							9:25 a 10:25

- Continúa retroalimentación....

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	INVALUACION	TIEMPO
Desayuno							2:00 ( 7:00 a 9:00 )
IV. Planificación de las actividades de enseñanza.	- Determinarán la importancia de planear sus cursos de capacitación.	- Planeación - Realización - Evaluación	- Concluirán la importancia de que un proceso de enseñanza-aprendizaje cumpla con las 3 etapas que lo integran.	- Expositiva	- Rotafolios  - Nota técnica al final	- Interrogatorio	30' ( 9:00 a 9:30 )
V. Objetivos de Aprendizaje	- Determinarán la importancia de contar con objetivos claros y evaluables  - Distinguirán los 3 tipos de objetivos de aprendizaje	- Objetivos Generales, Particulares y Específicos.	- Redactarán dos objetivos de cada tipo con las características señaladas en la exposición.	- Expositiva  - Trabajo Individual	- Pizarrón  - Ejercicios Impresos  - Nota técnica al final	- Verificación de ejercicios	1:30 ( 9:30 a 11:00 )
Descanso							15' (11:00 a 11:15)
VI. Estructuración del contenido.	- Determinarán la función principal de la estructuración del contenido.		- Describirán los aspectos a tomar en cuenta al estructurar el contenido en los cursos de capacitación.	- Expositiva	- Nota técnica al final	- Interrogatorio	30' (11:15 a 11:45)

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
VII. Técnicas de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinguirán las características de 5 diferentes técnicas didácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnica Expositiva</li> <li>- Técnica Demostrativa</li> <li>- Técnica de Corrillos</li> <li>- Técnica de Lectura Comentada</li> <li>- Técnica de Promoción de Ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escenificarán algunas de las técnicas didácticas que más se emplean en cursos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositiva</li> <li>- Dramatización por equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolios</li> <li>- Acetatos</li> <li>- Retroproyector</li> <li>- Nota técnica al final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dramatización</li> </ul>	<p>2:15 (11:45 a 2:00 )</p>
Comida		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continúa técnicas de instrucción....</li> </ul>					<p>2:00 (2:00 a 4:00 )</p>
VIII. Material Didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarán los diversos materiales didácticos y su uso en la instrucción.</li> <li>- Diseñarán algunos de los materiales didácticos vistos en la sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Rotafolios</li> <li>- Acetatos</li> <li>- Francolígrafo</li> <li>- Películas</li> <li>- Notas técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicarán 2 ventajas y/o desventajas de cada uno de los materiales didácticos vistos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expositiva</li> <li>- Demostrativa</li> <li>- Phillips 6-6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pizarrón</li> <li>- Gis y borrador</li> <li>- Rotafolios</li> <li>- Hojas rotafolios</li> <li>- Plumones</li> <li>- Acetatos</li> <li>- plumón p/acetato</li> <li>- retroproyector</li> <li>- proyector</li> <li>- nota técnica al final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de material didáctico. (postest)</li> </ul>	<p>3:30 (4:45 a 8:15)</p>
Descanso							<p>15' (8:15 a 8:30)</p>

## ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRACTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICA	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
IX. Evaluación de los resultados de Instrucción	- Determinarán la importancia de evaluar el aprendizaje.	- Concepto e importancia	- Explicarán con sus propias palabras la finalidad de la evaluación en la instrucción.	- Expositiva - Interrogatorio	- Rotafolios	- Elaboración de una evaluación	1:30 (8:30 a 10:00)
	- Identificarán los diversos tipos de evaluación.	- Tipos e Instrumentos de Evaluación	- Explicarán dos ventajas y/o desventajas de los diferentes instrumentos de evaluación.	- Phillips 6-6	- Pizarrón - Nota técnica al finalizar		
Cena							10:00 a 11:00

ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SUBTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
Desayuno							2:00 (7:00 a 9:00)
X. Planeación de una sesión de Instrucción.	- Distinguirán los diferentes elementos que conforman un esquema didáctico y una guía del instructor.	- Esquema didáctico. - Guía del instructor.	- Elaborarán un esquema didáctico y una guía del instructor para la segunda práctica, de acuerdo a las formas dadas.	- Expositiva - Demostrativa - Interrogatorio - Trabajo Individual	- Rotafolios - Acotatos - Retroproyector - esquema y guías impresas	- Interrogatorio  - Postest	1:00 (9:00 a 10:00)
XI. Preparación de una sesión. Postest	- Determinarán a través de una simulación, los logros alcanzados en comparación con la primera práctica de simulación.	- Instrucciones y preparación de la exposición que hará cada participante.  - Postest (exposición)		- Simulación    - Filmación 8' por persona	- lo que solicite cada expositor   - focos - cables - videocassetera - videocassette - cámara	- se hace posteriormente	1:00 (10:00 a 11:00)
Descanso		... continua Postest		... filmación			15' (11:00 a 11:15)  2:45 (11:15 a 1:45)



ESQUEMA DIDACTICO DEL CURSO FORMACION DE INSTRUCTORES

TEMA	OBJETIVO PARTICULAR	SISTEMA	OBJ. ESPECIFICO	TECNICAS	MAT. DIDACTICO	EVALUACION	TIEMPO
Comida							2:00 (1:45 a 3:45)
Retroalimentación de la filmación.	- Identificarán sus errores y aciertos en la conducción de la Instrucción.		- Mencionarán los errores y aciertos de cada uno de los participantes en la simulación de una sesión de Capacitación.	- Retroalimentación de la experiencia de simulación.	- Videocassette - Videocassette - Televisión	- Observaciones y retroalimentación del instructor y de los participantes.	2:00 (3:45 a 5:45)
Descanso		... continua retroalimentación					15' (5:45 a 6:00)
XII. Evaluación de Reacción y Cierre del Curso	- Analizarán el nivel alcanzado en el cumplimiento de los objetivos del curso y expectativas personales.	- Evaluación del curso por los participantes.  - Despedida		- Trabajo Individual - Interrogatorio - Retroalimentación - Palabras de despedida	- Evaluaciones impresas  - Hojas de rotafolios de la sesión de bienvenida	- Evaluación de reacción del curso	1:00 (7:45 a 8:45)
Cena de Clausura							9:00 en adelante.

#### 5.4 REALIZACION DEL CURSO

El curso tuvo lugar en un Hotel cercano al Distrito Federal, que cuenta con las instalaciones adecuadas para este tipo de evento, eligiéndose así por las siguientes razones:

- + el cambio de ambiente facilitaría la impartición del curso,
- + permitiría una mayor integración y convivencia de los participantes,
- + se evitarían salidas por compromisos e inasistencias.

La transportación, alquiler de habitaciones, servicio de comedor y cafetería, estuvo coordinado por el Departamento de Capacitación de la Institución.

La selección de las personas que acudieron a este primer curso fué mediante una carta dirigida a los Directores de Area, los cuales designaron e invitaron a participar a uno o dos de sus colaboradores.

En dicha carta enviada, se les recordaba el objetivo del curso y se les informaba sobre las fechas, lugar y horarios del curso. Quedando en total 15 personas, por azar únicamente del sexo masculino, de los siguientes niveles:

- 5 personas a nivel Subdirección
- 6 personas a nivel Jefatura de Departamento
- 4 personas a nivel Jefatura de Sección

Se le entregó a cada participante el programa de actividades del curso, haciendo hincapié en la puntualidad para el mejor aprovechamiento del mismo. A continuación se presenta dicho programa de actividades:

#### PROGRAMA DE ACTIVIDADES

##### Primer Día.

- |           |   |
|-----------|---|
| 7:00 a.m. | Salida al Hotel Hacienda Cocoyoc en autobus especial.           |
| 8:45 a.m. | Llegada a Cocoyoc, desayuno e instalación de los participantes. |

10:00--11:00 a.m.	Inauguración del curso, presentación de los participantes. Objetivos y Expectativas del curso.
11:00--1:00 p.m.	Proceso de Enseñanza-Aprendizaje
1:00--1:30 p.m.	Preparación de la primera sesión de Instrucción.
1:39--3:15 p.m.	Filmación de las Sesiones.
3:15--4:45 p.m.	Comida
4:45--6:30 p.m.	Conducción de las Actividades de Enseñanza.
6:30--6:45 p.m.	Descanso
6:45--8:00 p.m.	Retroalimentación de las Filmaciones.
8:00--8:10 p.m.	Descanso
8:10--9:25 p.m.	Continua Retroalimentación de las Filmaciones.
9:25--10:25 p.m.	Cena.

Segundo Día.

7:00--9:00 a.m.	Desayuno
9:00--9:30 a.m.	Planificación de Actividades de Enseñanza.
9:30--11:00 a.m.	Objetivos de Aprendizaje.
11:00--11:15 a.m.	Descanso.
11:15--11:45 a.m.	Estructuración del Contenido.
11:45-- 2:00 p.m.	Técnicas de Instrucción.
2:00-- 4:00 p.m.	Comida.
4:00-- 4:45 p.m.	Continúan Técnicas de Instrucción.
4:45-- 8:15 p.m.	Material Didáctico
8:15-- 8:30 p.m.	Descanso
8:30--10:00 p.m.	Evaluación de los Resultados de Instrucción.
10:00--11:00 p.m.	Cena

Tercer Día.

7:00-- 9:00 a.m.	Desayuno
9:00--10:00 a.m.	Planeación de una Sesión de Instrucción.
10:00--11:00 a.m.	Preparación de la Segunda Sesión de Instrucción.
11:00--11:15 a.m.	Descanso
11:15-- 1:45 p.m.	Filmación de las Sesiones.
1:45-- 3:45 p.m.	Comida
3:45-- 5:45 p.m.	Retroalimentación de las filmaciones.
5:45-- 6:00 p.m.	Descanso
6:00-- 8:00 p.m.	Continúa Retroalimentación.
8:00--9:00 p.m.	Cierre del Curso.
9:00 p.m.-----	Cena de Clausura.

Cuarto Día.

9:00 a.m. Salida hacia el Distrito Federal.

En general, el programa se desarrolló de acuerdo a lo previsto. Algunas observaciones relevantes respecto a su realización, se señalan a continuación:

- + Las expectativas de los participantes eran de tipo genérico, pero no contrapuestas a los objetivos del curso.  
Las normas de participación que fijó el grupo, se dirigieron a aspectos de puntualidad y de respeto mutuo.
- + Los resultados de las simulaciones se presentan en la comparación del pre-test y post-test (ver gráficas y análisis).
- + En el tema de conducción de las actividades de enseñanza los participantes presentaron un interés especial por el uso y manejo del espacio y de la postura del cuerpo, así como algunos factores que pueden bloquear o facilitar el aprendizaje.
- + En la retroalimentación de la primera filmación, la participación fué limitada, aunque ayudó a la identificación de errores y aciertos la presentación del tema de conducción de las actividades de enseñanza.
- + En el tema de objetivos de aprendizaje hubo dificultades de comprensión, ya que había tendencia a pensar que los objetivos de aprendizaje tenían el mismo significado que los objetivos en Administración.  
Así mismo hubo dificultad en diferenciar entre objetivos de enseñanza y de aprendizaje.
- + El tema de técnicas de instrucción resultó atractivo para la mayoría de los participantes, corroborando el interés de los mismos por las cosas concretas. Lo anterior se notó de manera más acentuada en el tema de material didáctico. En el diseño por equipos de un material didáctico hubo necesidad de señalar algunos defectos, como tamaño de la letra y uso de colores.
- + En el tema de evaluación de los resultados de instrucción, se hizo mucho énfasis en la posibilidad de realizar evaluaciones informales, lo cual se vió

reflejado en el uso que hicieron de esto en la segunda exposición(post-test).

- + El tema de planeación de una sesión de instrucción se presentó de manera muy estructurada, lo que facilitó la comprensión del mismo por los participantes.
- + En la segunda simulación (post-test) se tuvo cuidado en que se preparara de acuerdo a todos los temas vistos anteriormente, lo cual se reflejó en presentaciones más coherentes y estructuradas.  
De la misma manera la retroalimentación fue hecha con más detalle y juicio crítico.
- + En el cierre del curso, el entusiasmo de los participantes fue notorio y el sentimiento general fue de que el curso les había sido de mucha utilidad.

A continuación se presenta la guía de observación, el análisis y conclusiones del pretest y postest, así como la evaluación de reacción y los resultados obtenidos en ella.

NOMBRE:

FECHA:

GUIA DE OBSERVACION.

PRETEST ( )      POSTEST ( )

1. Se presentó con el grupo al iniciar la sesión:

1	2	3	4
no se presentó			se presentó adecuadamente

2. Señaló los objetivos de la sesión:

1	2	3	4
no señaló			señaló adecuadamente y con claridad

3. Hizo introducción al tema:

1	2	3	4
no lo hizo			lo hizo con claridad

4. Manifestó conocimiento del tema:

1	2	3	4
escaso			con profundidad

5. Relacionó el tema con la utilidad que les reportará en la práctica:

1	2	3	4
no lo relacionó			relacionó ampliamente

6. Logró la participación del grupo:

1	2	3	4
nadie participó			todos participaron

7. Formuló preguntas:

1	2	3	4
ninguna			a todo el grupo y de diversas maneras

8. Llamó a los participantes por su nombre:

1	2	3	4
a nadie			a todas las personas

9. Aclaró las dudas de los participantes:

1	2	3	4
nunca			siempre

10. Presentó las ideas:

1	2	3	4
sin orden lógico			muy bien relacionadas

11. Reforzó las intervenciones positivas:

1	2	3	4
nunca			siempre

12. Usó ejemplos y/o anécdotas relacionadas con el tema:

1	2	3	4
no usó			las usó y fueron adecuadas al tema

13. Su volumen de voz fué:

1	2	3	4
bajo y monótono			adecuado al lugar y al grupo

14. El lenguaje que utilizó fué:

1	2	3	4
muy confuso			muy claro

15. Utilizó muletillas:

1	2	3	4
siempre			nunca

16. Del tema de la sesión:

1	2	3	4
se desvió continuamente			controló las desviaciones

17. Mantuvo la atención y el interés del grupo:

1	2	3	4
no la mantuvo			siempre



18. Dirigió la vista hacia todos los participantes:

1	2	3	4
no lo hizo			lo hizo y la manejó

19. Su manejo del cuerpo y del espacio físico fue:

1	2	3	4
sin movimiento o excesivo			natural y con soltura

20. Propició un ambiente:

1	2	3	4
tenso y de desconfianza			agradable y de confianza

21. Se adecuó a las necesidades del grupo:

1	2	3	4
no se adecuó			tomó en cuenta las necesidades

22. Utilizó adecuadamente la (s) técnica (s) de instrucción con base al tema y objetivos:

1	2	3	4
no fué la adecuada			la técnica propicio un mejor aprendizaje

23. Utilizó materiales didácticos en su exposición:

1	2	3	4
inadecuadamente			adecuadamente

24. Evaluó la sesión:

1	2	3	4
no evaluó			evaluó adecuadamente

25. Realizó al final de la sesión una síntesis del tema:

1	2	3	4
no realizó síntesis			sintetizó adecuadamente

26. Se apegó al tiempo planeado:

1	2	3	4
se excedió o le sobró			se apegó cumpliendo con el tiempo asignado

27. Se despidió del grupo al finalizar la sesión:

1	2	3	4
no se despidió			se despidió

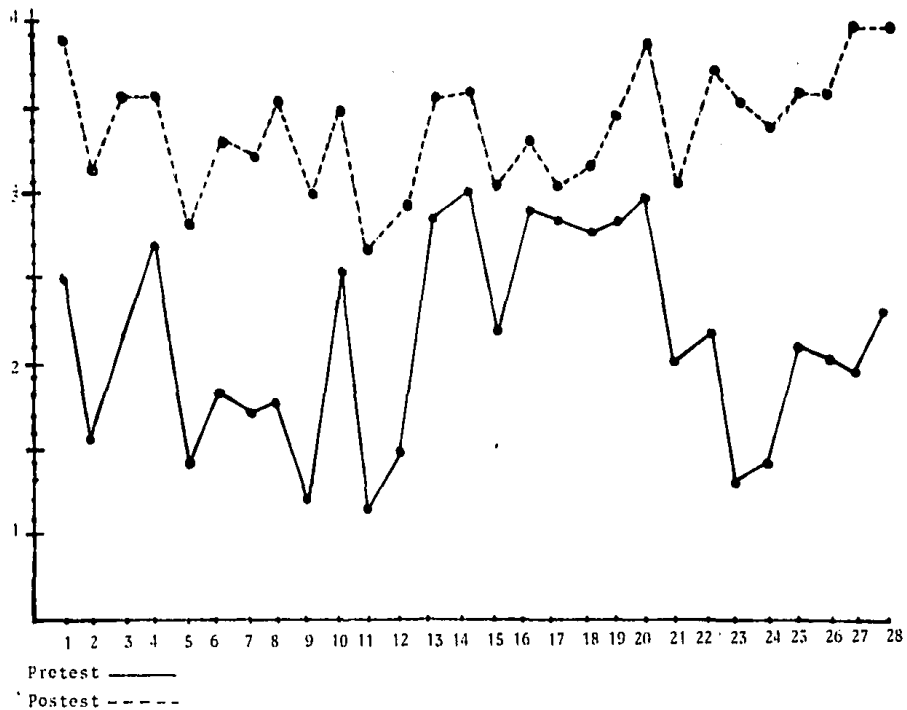
28. Su presentación personal fué:

1	2	3	4
inadecuada			adecuada, limpia

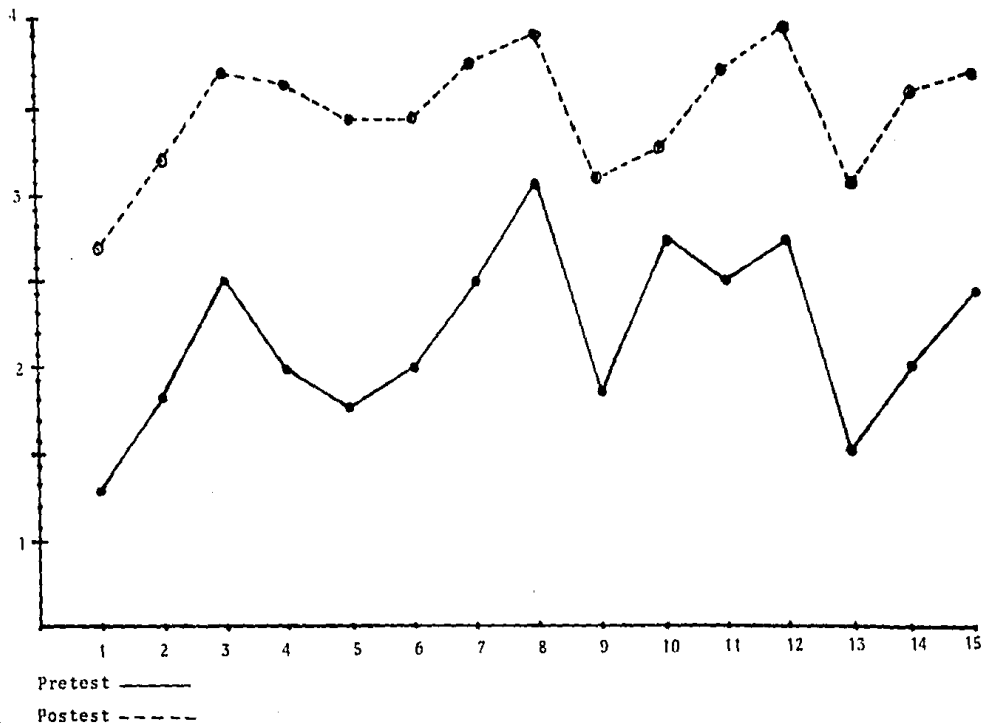
CALIFICACIONES OBTENIDAS POR LOS PARTICIPANTES EN EL PRETEST(A) Y POSTEST (A')

SUJETO	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		15		TOTAL	PRGM.	TOTAL	PRGM.	INCREMENTO	
	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>	A	A <sup>1</sup>						
1	1	4	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	3	4	37	2.46	58	3.98	1.4	
2	1	2	2	2	2	3	1	4	1	3	2	3	3	4	4	4	1	3	3	3	1	4	1	4	-	2	1	3	3	2	4	1.60	47	3.13	1.5	
3	1	3	3	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	1	4	2	4	1	3	2	3	1	3	32	2.13	55	3.66	1.5	
4	2	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2	3	3	4	3	4	40	2.66	52	3.66	1.1	
5	1	2	2	2	2	3	1	3	1	3	1	2	2	4	3	3	1	3	2	2	1	3	1	1	1	2	1	3	1	3	23	1.40	12	2.86	1.4	
6	1	2	1	3	1	3	1	4	1	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	2	4	2	4	28	1.86	50	3.33	1.1
7	1	2	2	4	1	4	1	3	1	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	4	3	4	1	3	2	3	2	4	25	1.66	49	3.26	1.6	
8	1	2	2	4	3	4	1	3	2	3	1	3	2	4	3	4	2	3	1	4	2	4	1	4	1	4	2	3	2	4	26	1.73	53	3.53	1.8	
9	-	3	1	2	-	3	1	2	-	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	2	4	1	4	1	3	1	4	2	3	19	1.26	47	3.00	1.7	
10	2	2	2	3	3	4	1	3	2	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	37	2.46	51	3.40	0.9	
11	1	2	1	2	-	3	1	2	-	2	1	2	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	3	1	3	1	3	1	2	1	3	18	1.20	39	2.60	1.4
12	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	2	4	2	4	1	3	4	4	2	3	3	3	1	2	1	3	1	3	23	1.53	44	2.93	1.4	
13	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	4	4	44	2.93	54	3.60	0.6	
14	2	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	3	4	45	3.00	54	3.60	0.6	
15	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	1	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	2	4	3	4	2	1	1	3	2	4	32	2.13	45	3.07	0.8
16	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	2	4	2	3	2	4	3	4	44	2.93	56	3.73	0.8	
17	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	43	2.86	52	3.46	0.6	
18	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	4	4	4	41	2.73	54	3.60	0.9
19	1	2	2	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3	3	4	42	2.80	51	3.40	0.6	
20	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	44	2.93	57	3.60	0.9	
21	-	-	-	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	2	4	1	3	2	4	3	3	29	1.93	46	3.00	1.1	
22	1	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	3	2	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	2	4	2	4	2	3	3	4	34	2.26	55	3.66	1.3
23	1	4	-	3	3	4	1	4	-	3	-	3	2	3	3	4	1	3	-	1	2	4	3	4	-	1	2	4	-	4	18	1.20	51	3.40	2.2	
24	-	2	1	4	2	4	2	4	1	3	1	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	3	2	4	1	3	1	4	1	3	20	1.33	48	3.20	1.9	
25	1	4	1	4	3	3	3	4	2	3	2	4	2	3	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	2	2	1	4	3	4	33	2.20	52	3.46	1.3	
26	1	3	1	4	4	4	3	4	1	3	2	4	2	4	2	3	2	3	4	1	3	4	2	4	2	4	1	4	3	4	32	2.13	52	3.46	1.4	
27	1	4	-	4	3	4	3	4	1	4	-	4	2	4	4	4	1	3	4	4	2	4	3	4	2	4	1	4	3	4	31	2.06	55	3.93	1.8	
28	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	52	3.46	59	3.93	0.4
TOTAL:	36	75	53	90	71	102	57	99	49	94	58	94	71	101	84	105	52	86	76	91	69	102	74	110	42	83	55	98	67	103						
PROMEDIO	1.28	2.67	1.89	3.21	2.53	3.60	2.03	3.53	3.75	3.35	2.07	3.35	2.53	3.60	3.00	3.75	1.85	3.03	2.71	3.25	2.46	3.64	2.64	3.92	1.50	2.96	1.96	3.50	2.39	3.67						

GRAFICA DE RESULTADOS OBTENIDOS POR PREGUNTA EN EL PRETEST Y EN EL POSTEST.



GRAFICA DE RESULTADOS OBTENIDOS POR PERSONA EN EL PRETEST Y EN EL POSTEST.



ANALISIS DEL PRETEST Y  
POSTEST.

Los reactivos de este instrumento están dirigidos a evaluar aspectos más objetivos de las exposiciones que hicieron los participantes.

Como ya se señaló anteriormente, hubo una mejora general en la estructuración y uso de recursos en la exposición.

Análisis de los resultados de la Guía de Observación:

+ Por pregunta:

En general hay un mejoramiento de cada aspecto evaluado en la guía de observación. Los aspectos en los que se logró una mejora más significativa son: (1.5 en adelante)

-presentación de objetivos	(2)
-introducción al tema de la sesión	(3)
-formulación de preguntas	(7)
-uso del nombre de los participantes	(8)
-aclaración de dudas	(9)
-utilización de materiales didácticos	(23)
-evaluación de la sesión	(24)
-despedida	(27)

Tuvieron una mejora regular ( 1 a 1.4 )

- presentación con el grupo	(1)
- conocimiento del tema	(4)
- relación del tema con la utilidad	(5)
- promoción de la participación	(6)

- reforzamiento de las intervenciones positivas. (11)
- uso de ejemplos y anécdotas (12)
- adecuación a las necesidades del grupo. (21)
- síntesis del tema al final (25)
- uso del tiempo (26)

Tuvieron una mejoría menor ( 0.4 a 0.9 ) :

- orden de las ideas (10)
- adecuación del volumen de voz (13)
- claridad del lenguaje (14)
- uso de muletillas (15)
- desviaciones del tema (16)
- mantenimiento del interés y la atención del grupo. (17)
- uso de la mirada (18)
- manejo del cuerpo y del espacio (19)
- propiciamiento de un ambiente agradable. (20)
- presentación personal (28)

Se observa que los aspectos que tuvieron una mejora menor están relacionados con el tema de conducción de las actividades de instrucción. Esto es aceptable en cuanto que implica aspectos de habilidad y actitud personal, cosa difícil de modificar en el período del tiempo del curso y según la estructura del mismo, dirigida a proporcionar una visión general de la labor del instructor.

Por la misma razón el desarrollo más significativo de los aspectos del primer grupo deberá considerarse con precaución, ya que las modificaciones observadas habrá que verificarlas en la labor real de cada instructor y mientras tanto significan solo tendencias propiciadas por el curso.

+ Por Persona:

Se observa una mejora general, aunque no hay verificación de las modificaciones reales logradas en el curso, por la duración e intención del mismo. Era un cambio esperado, pero de carácter global.



CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Forma de Evaluación

CURSO: FORMACION DE INSTRUCTORES

La siguiente evaluación tiene como propósito conocer tus impresiones sobre los principales aspectos del curso, ya que son muy valiosas para el mejoramiento de los futuros cursos que se impartan.

No es necesario que anotes tu nombre, sólo marca con una cruz (X) la opción que más se adecúe a lo que sinceramente consideras, y en su caso completa la información que se te solicita.

1. Se cumplieron las expectativas que tenías respecto al curso?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO  
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Consideras que se alcanzó el objetivo del curso?

\_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO  
Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. El contenido del curso lo encontraste:

A) _____ Satisfactorio	_____ Demasiado teórico y con poca aplicación práctica.
_____ Bueno	_____ Demasiado práctico y pocos conocimientos teóricos.
_____ Regular	_____ Con una adecuada combinación de conocimientos teóricos y prácticos.
_____ Malo	

4. Que temas fueron de mayor interés para tí? (Marca dos opciones)

- \_\_\_\_\_ Proceso de Enseñanza-Aprendizaje
- \_\_\_\_\_ Conducción de las Actividades de Enseñanza
- \_\_\_\_\_ Planificación de las Actividades de Enseñanza
- \_\_\_\_\_ Objetivos de Aprendizaje
- \_\_\_\_\_ Estructuración del Contenido
- \_\_\_\_\_ Técnicas de Instrucción
- \_\_\_\_\_ Material Didáctico
- \_\_\_\_\_ Evaluación de los Resultados de Instrucción

5. Aprendí más en este curso cuando: (Marca dos opciones)

- \_\_\_\_\_ Exponía el instructor
- \_\_\_\_\_ Trabajé en equipo
- \_\_\_\_\_ Realicé simulaciones
- \_\_\_\_\_ Respondí preguntas

6. El material que se utilizó para facilitar el aprendizaje fue: (ejemplo: notas técnicas, ayudas visuales, etc.)

- |                |                 |
|----------------|-----------------|
| _____ Muy útil | _____ Poco útil |
| _____ Util     | _____ Inútil    |

7. Te gustaría que el curso se impartiera:

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| A) _____ con un ritmo más lento | B) _____ en un número más reducido de horas.              |
| _____ el ritmo fue el adecuado  | _____ el número de horas dedicado me pareció el adecuado. |
| _____ con un ritmo más rápido   | _____ en un mayor número de horas.                        |

8. La integración y comunicación lograda en el grupo fué:

_____	Muy buena	_____	Regular
_____	Buena	_____	Escasa

9. Instructores.

Clave: C.H. Carmen Hernández C.

J.M.

V.P. Victoria Pardo U.

A) En general al instructor lo consideras:

C.H.	_____	Excelente	_____	Buena	_____	Regular	_____	Malo
J.M.	_____		_____		_____		_____	
V.P.	_____		_____		_____		_____	

B) El conocimiento que tiene sobre los temas tratados es:

C.H.	_____	Completo	_____	Casi completo	_____	Mediano	_____	Deficiente
J.M.	_____		_____		_____		_____	
V.P.	_____		_____		_____		_____	

C) Expresa sus ideas con claridad:

C.H.	_____	Mucho	_____	Medianamente	_____	Poco	_____	Nada
J.M.	_____		_____		_____		_____	
V.P.	_____		_____		_____		_____	

D) Su lenguaje es adecuado y preciso:

C.H.	_____	Mucho	_____	Medianamente	_____	Poco	_____	Nada
J.M.	_____		_____		_____		_____	
V.P.	_____		_____		_____		_____	

E) Mantiene el interés y atención en las sesiones:

C.H.	_____	Mucho	_____	Medianamente	_____	Poco	_____	Nada
J.M.	_____		_____		_____		_____	
V.P.	_____		_____		_____		_____	

F) El ritmo con que manejó las sesiones fue:

C.H. \_\_\_\_\_ Muy rápido \_\_\_\_\_ Adecuado \_\_\_\_\_ Lento

J.M. \_\_\_\_\_

V.P. \_\_\_\_\_

G) La comunicación que estableció con el grupo es:

C.H. \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Deficiente

J.M. \_\_\_\_\_

V.P. \_\_\_\_\_

#### 10. Organización y Coordinación.

A) El servicio de transporte fue:

\_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo

B) El servicio de hospedaje y aulas fue:

\_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo

Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

C) El mobiliario, equipo y local donde se realizó el evento fue:

\_\_\_\_\_ Muy adecuado

\_\_\_\_\_ Adecuado

\_\_\_\_\_ Poco adecuado

\_\_\_\_\_ Totalmente inadecuado

D) El servicio de Cafetería fue:

\_\_\_\_\_ Muy bueno \_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Malo

E) Los alimentos fueron:

\_\_\_\_\_ Muy buenos

\_\_\_\_\_ Regulares

\_\_\_\_\_ Buenos

\_\_\_\_\_ Malos

F) La duración y horarios te parecieron:

\_\_\_\_\_ Muy adecuados

\_\_\_\_\_ Poco adecuados

\_\_\_\_\_ Adecuados

\_\_\_\_\_ Totalmente inadecuados

Por qué?

---

---

---

G) La organización y coordinación del curso fue:

\_\_\_\_\_ Muy buena

\_\_\_\_\_ Regular

\_\_\_\_\_ Buena

\_\_\_\_\_ Deficiente

Qué comentarios y/o sugerencias darías para mejorar este curso?

---

---

---

---

---

---

---

Fecha: \_\_\_\_\_

GRACIAS POR TU COLABORACION.

RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACION DE REACCION.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
1	SI ----- 14	93.33%
	NO ----- 1	6.66%
2	<u>Por qué:</u> - Se cumplieron y sobrepasaron expectativas -- 3 - Conocimientos y habilidades utiles para el trabajo ----- 1 - Desarrollo Personal ----- 2 - Mayor conocimiento personal y de otros ----- 3 - Aprendizaje de cosas nuevas ----- 1 - Aprendizaje de conocimientos básicos para fungir como instructores ----- 4 - Esperaba curso de perfeccionamiento y encontró repetitivo ----- 1	100%
	SI ----- 15 NO ----- 0  <u>Por qué:</u> - Se impartieron los conocimientos necesarios para empezar a fungir como instructores ----- 9 - Se despertó la inquietud y responsabilidad de enseñar a subordinados ----- 1 - Adquisición de nuevos conocimientos encaminados a desarrollo personal y profesional -- 2 - Gran aprendizaje alcanzado denotado en las filmaciones ----- 2 - Objetivo alcanzado en forma general pero no a nivel profundo ----- 1	0%

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
3	A) Satisfactorio ----- 12	80%
	Bueno ----- 2	13.33%
	Regular ----- 1	6.66%
	Malo ----- 0	0 %
	B) Demasiado teórico y con poca aplicación práctica ----- 0	0 %
	Demasiado práctico y pocos conocimientos teóricos ----- 1	6.66%
	Con una adecuada combinación de conoci- mientos teóricos y prácticos ----- 14	93.33%
4 * El resul- tado de cada al- ternativa fue con- siderado sobre el 100% to- tal.	Proceso de Enseñanza-Aprendizaje ----- 1	6.66%
	Conducción de las Actividades de En- señanza ----- 6	40.00%
	Planificación de las Actividades de En- señanza ----- 4	26.66%
	Objetivos de Aprendizaje ----- 2	13.33 %
	Estructuración del Contenido ----- 0	0 %
	Técnicas de Instrucción ----- 8	53.33 %
	Material Didáctico ----- 7	46.66%
	Evaluación de los Resultados de Ins- trucción ----- 2	13.33 %
5 * El re- sultado de cada alternativa fue con- siderado sobre el 100% to- tal.	Exponía el instructor ----- 9	60.00 %
	Trabajé en equipo ----- 4	26.66 %
	Realicé simulaciones ----- 15	100.00 %
	Respondí preguntas ----- 2	13.33 %
6	Muy útil ----- 11	73.33 %
	Útil ----- 4	26.66 %
	Poco útil ----- 0	0 %
	Inútil ----- 0	0 %

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	
7	A) Con un ritmo más lento ----- 4	26.66 %	
	El ritmo fué adecuado ----- 8	53.33 %	
	Con un ritmo más rápido ----- 3	20.00 %	
	B) En un número más reducido de horas-- 2	13.33 %	
	El número de horas dedicado me pa- reció adecuado----- 9	60.00 %	
	En un mayor número de horas ----- 4	26.66 %	
8	Muy buena ----- 10	66.66 %	
	buena ----- 5	33.33 %	
	Regular ----- 0	0 %	
	Escasa ----- 0	0 %	
9		<u>C.H.</u> <u>J.M.</u> <u>V.P.</u>	
	A) Excelente	12    11    11	80.00%    73.33%    73.33%
	Bueno	3    4    4	20.00%    26.66%    26.66%
	Regular	0    0    0	0%    0%    0%
	B) Completo	11    10    11	73.33%    66.66%    73.33%
	Casi completo	4    5    4	26.66%    33.33%    26.66%
	Mediano	0    0    0	0%    0%    0%
	Deficiente	0    0    0	0%    0%    0%
	C) Mucho	9    2    7	60.00%    13.33%    46.66%
	Medianamente	6    13    8	40.00%    86.66%    53.33%
	Poco	0    0    0	0%    0%    0%
	Nada	0    0    0	0%    0%    0%
	D) Mucho	4    4    7	26.66%    26.66%    46.66%
	Medianamente	10    9    8	66.66%    60.00%    53.33%
	Poco	1    2    0	6.66%    13.33%    0%
	Nada	0    0    0	0%    0%    0%



Pregunta	Frecuencia			Porcentaje			
	<u>C.H.</u>	<u>J.M.</u>	<u>V.P.</u>				
	E) Mucho	8	9	7	53.33%	60.00%	46.66%
	Medianamente	4	4	7	26.66%	26.66%	46.66%
	Poco	3	2	1	20.00%	13.33%	6.66%
	Nada	0	0	0	0%	0%	0%
	F) Muy rápido	6	10	7	40.00%	66.66%	46.66%
	Adecuado	9	5	8	60.00%	33.33%	53.33%
	Lento	0	0	0	0%	0%	0%
	G) Muy buena	3	15	5	20.00%	100%	33.33%
	Buena	7	0	9	46.66%	0%	60.00%
	Regular	5	0	1	33.33%	0%	6.66%
	Deficiente	0	0	0	0%	0%	0%
	10	A) Muy bueno -----	3			20.00%	
Bueno -----		11			73.33%		
Regular -----		1			6.66%		
Malo -----		0			0%		
B) Muy bueno -----		4			26.66%		
Bueno -----		7			46.66%		
Regular -----		4			26.66%		
Malo -----		0			0%		
<u>Por qué:</u>							
- En general un lugar agradable -----		8					
- Falta agua caliente -----		4					
- El personal de servicio no muy eficiente -----		4					
C) Muy adecuado -----	1			6.66%			
Adecuado -----	12			80.00%			
Poco adecuado -----	2			13.33%			
Totalmente inadecuado -----	0			0%			

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
D) Muy bueno -----	15	100%
Buena -----	0	0%
Regular -----	0	0%
Mala -----	0	0%
E) Muy buenos -----	0	0%
Buenos -----	11	73.33%
Regulares -----	3	20.00%
Malos -----	1	6.66%
F) Muy adecuados -----	7	46.66%
Adecuados -----	5	33.33%
Poco adecuados -----	3	20.00%
Totalmente inadecuados -----	0	0%
<u>Por qué:</u>		
- Se prestó a mayor convivencia -----	2	
- Facilitó el aprendizaje e integración del grupo -----	5	
- La organización de actividades y temas fué adecuada -----	2	
- Estuvo un poco cansado -----	3	
- No se pudo convivir con la familia -----	2	
- No es fácil un curso así por las cargas de trabajo -----	1	
G) Muy buena -----	12	80.00%
Buena -----	3	20.00%
Regular -----	0	0%
Deficiente -----	0	0%
Comentarios y/o Sugerecias.	- Que el curso se imparta en más días ----- 2	
	- Que se haga este mismo a nivel más profundo o haya otro posterior manejado más profundamente ----- 1	

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
- Les pareció bien tal y como fué-----	4	
- Que se imparta en menos días -----	1	
- Que el ritmo del curso se lleve en forma más lenta, ya que resultó cansado --	2	
- Que la simulación sea de 10' para prac- ticar más -----	3	
- Que se practique más la elaboración de ma- terial didáctico -----	1	
- Que se lleve a cabo en el D.F. -----	1	

## ANALISIS DE LA EVALUACION DE REACCION.

Los reactivos de este instrumento están dirigidos a evaluar aspectos concretos que conformaron el desarrollo de este curso. Con ello se busca obtener la apreciación de los participantes acerca del servicio de Capacitación prestado.

Del análisis de los resultados de esta evaluación sobresale lo siguiente:

En general se observa una calificación positiva respecto al curso; analizando aspectos específicos, podemos decir que:

1. Más del 90% de las personas señalan el cumplimiento de aquello que venían buscando en el curso, quedando satisfechos con su participación y logros obtenidos.

Específicamente respecto a las respuestas a la pregunta #2, podemos decir que el objetivo del curso se cumplió en su totalidad.

Este señalamiento consideramos que puede hacerse por dos razones básicas:

- porque los conocimientos técnicos adquiridos les serían de gran utilidad en la práctica dentro de su nueva función como instructores internos;
- esto ligado con la motivación e integración propiciada tanto por el grupo mismo, como por los instructores (ver resultados de la pregunta 8).

En el curso se trató de propiciar estos aspectos señalados en el diagnóstico preliminar realizado, que sin ser tratados formalmente, fueron alcanzados por la naturaleza misma del curso.

2. Los resultados de la pregunta #4 confirman los puntos analizados en el diagnóstico, así como las observaciones que sobre el desarrollo del curso se han hecho con anterioridad, puesto que señalan el interés demostrado hacia el aprendizaje de aspectos concretos y prácticos para una adecuada conducción de la instrucción.
3. En la pregunta #5 el 100% de las personas indican que la técnica de simulación por medio de filmaciones directas pone al alumno en una situación lo

más cercana a la realidad posible, lo que hace que al realizarse una actividad tan vivencial se logre un aprendizaje más significativo.

Señalan también el aprendizaje directo a través de la experiencia de otros, es decir de los conocimientos que impartieron los instructores, específicamente consideramos esto en el aprendizaje de los conocimientos técnicos específicos de la materia. Quizá el trabajar en equipo y responder preguntas eran técnicas novedosas para ellos por lo que no arrojaron un resultado significativo.

4. Las preguntas 7b, 9f, 10f, y los comentarios y/o sugerencias hacen notar lo rápido del curso, sin embargo no es una inquietud generalizada. Desde el punto de vista del proceso, esta presión se justifica y resulta positiva pues permite continuidad y una mayor influencia sobre los participantes.
5. La apreciación sobre los instructores es positiva en su generalidad, cabe mencionar los resultados de la pregunta 9g en donde se denota que la persona que labora permanentemente en la Institución tuvo una mayor integración con los participantes, justificado por un conocimiento más profundo de las personas y del medio en que se desenvuelven; pudiéndose recordar también el dato interesante de que el total de participantes, así como el instructor de la Institución eran del sexo masculino, lo que pudo ser un punto más de identificación.
6. Los servicios, locales y transportes fueron casi en su totalidad adecuados a excepción de algunas observaciones muy concretas que hay que tomar en cuenta para su supervisión (ver pregunta 10).
7. Las sugerencias propuestas se dirigen principalmente a la duración y ritmo del curso, así como a puntos concretos donde se desea profundizar más, aspectos que consideramos importantes para el desarrollo de futuros cursos.

## 5.5 EVALUACION DEL CURSO Y ANALISIS DE RESULTADOS.

El curso que se presenta en este trabajo fue bien aceptado en general por los participantes del mismo, tal como se aprecia en el análisis de la evaluación de Reacción, esto significa que el curso puede ser un buen punto de partida para llevar a cabo el propósito de formar un cuadro de Instructores Internos.

Sin embargo es necesario hacer algunos señalamientos técnicos desde un punto de vista pedagógico respecto a la Planeación, Realización y Evaluación del mismo.

Respecto a lo anterior, podemos decir que:

1. No hubo una detección específica de necesidades, sino a partir del planteamiento general de la problemática, esta se intentó delimitar y corroborar a través de un cuestionario de sondeo, el cual a pesar de la generalidad de sus reactivos, permitió la señalización de posibles respuestas, dentro del marco de singularidad de esta Institución.  
Se recomendaría hacer con anterioridad un perfil detallado del instructor deseado que sirviera como instrumento de selección de posibles candidatos con el fin de lograr grupos más homogéneos, esto llevaría a planteamientos diferentes respecto al curso propuesto.
2. Lo anterior llevó a diseñar un curso también de carácter general, que sin embargo se adecuó a lo demandado por la empresa, es decir, este curso fue su primera experiencia en esta área y buscaba plantear la posibilidad de la realización del mismo y de la aceptación de la Capacitación como responsabilidad directa de las jefaturas en sus diversos niveles.

3. El curso propuesto fue de carácter introductorio concebido para realizarse con una amplia variedad de temas y una significativa limitación de tiempo. De esta manera el curso resultó un buen motivador y propiciador de bases para futuros cursos complementarios.
  
4. Se puede decir que el Objetivo General del curso se alcanzó en su totalidad en cuanto a que adquirieron los conocimientos y habilidades básicas que favorecen una adecuada conducción de la instrucción. Esto se verificó a través de las evaluaciones parciales realizadas en cada tema y el postest en donde con base a los temas expuestos, se observa una considerable mejoría en la presentación de sus sesiones y una valoración más crítica de su propia actuación y la de otros. (Ver resultados de la gráfica Pre-Test--Post-Test).
  
5. El contenido seleccionado para este curso se considera el adecuado en cuanto que permite sentar las bases del proceso didáctico y de los elementos que intervienen en una adecuada conducción de la instrucción. Pero debido a la limitación de tiempo no hubo oportunidad de proporcionar mayor práctica en algunos temas que así lo requerían:
  - Redacción de objetivos
  - Elaboración de materiales didácticos
  - Elaboración de instrumentos de evaluación
  - Manejo de Tensiones
  - Variación de estímulosSin embargo, como se dijo, este fue un curso introductorio y estas carencias que se detectan son un punto de partida para la elaboración de actividades de Capacitación subsecuentes en la formación de instructores.
  
6. En general, la metodología y técnicas utilizadas favorecieron el aprendizaje de los alumnos, al permitir una participación activa de ellos en el transcurso de los diferentes temas y reforzando su aprendizaje a través de ejercicios y prácticas tanto a nivel grupal como individual.

7. Al llevar a cabo el curso se detectaron incongruencias respecto a la relación objetivos-técnicas, específicamente se deberá mejorar lo siguiente: usar una técnica participativa cuando se busca lograr un objetivo de categoría superior: análisis y síntesis (Ver temas IV y VI).

8. Los materiales didácticos utilizados facilitaron el aprendizaje de los alumnos y permitieron apoyar los temas expuestos, así como las simulaciones hechas por los participantes logrando con ello una retroalimentación más significativa.

Las notas técnicas entregadas a los participantes reproducen fielmente las exposiciones dadas, por lo que se proporcionaron al término de cada tema con el fin de que sirvieran de apoyo, complemento o fuente de información.

Sin embargo sería conveniente realizar actividades donde se aprovechen más estas, como: estudio dirigido y lectura comentada.

9. El curso se evaluó de la siguiente manera:

a) Aplicación de evaluaciones parciales de diferente tipo en cada tema, lo cual permitió verificar el logro de los objetivos particulares y específicos, detectando aciertos y errores que permitieron hacer las correcciones y aclaraciones necesarias.

b) A través de un pretest y postest (ver análisis del pretest y postest, Capítulo V), lo cual permitió obtener datos concretos con relación a los conceptos aprendidos y su aplicación.

Se recomendaría aplicar una evaluación teórica final con el propósito de obtener mayores resultados de su aprendizaje en relación a todo el contenido del curso.

c) La evaluación de reacción aplicada permitió verificar la parte técnico-administrativa del curso, obteniendo en general resultados satisfactorios con relación al mismo (ver Capítulo V, Análisis de la evaluación de reacción).



**CONCLUSIONES.**

CONCLUSIONES.

1. El ámbito laboral representa una oportunidad de desarrollo para las personas. Para las empresas la formación de su personal significa mayores posibilidades de lograr sus objetivos. En este sentido la Capacitación como modalidad educativa, juega un papel muy importante, pues enlaza el desarrollo de las personas con los objetivos de la empresa.

Sin embargo, esta función solo beneficiará a la empresa y a las personas si se constituye como una función educativa, sistemática y permanente que tenga siempre en cuenta la satisfacción de las necesidades humanas a través de una formación en y para el trabajo.

2. Uno de los elementos más relevantes del proceso de Capacitación es el Instructor, por ser el responsable directo de la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario hacer mención que las personas que fungan como Instructores, deberán de contar además de con ciertas características personales y una adecuada preparación de tipo técnico y didáctico, con una formación tal que le permita comprender la esencia misma del hombre con una actitud continua de respeto hacia el ser humano, sus valores y una conducta permanente de servicio a los demás.

3. En respuesta a la problemática planteada en la Introducción del presente trabajo, se ve como necesario dar mayor importancia a la formación de cuadros de Instructores Internos, que contando con los conocimientos y la experiencia relativa a las funciones propias del trabajo y apoyados en una preparación didáctica, den respuesta a las necesidades de Capacitación de la empresa en que laboran.

4. La estructuración y formación de cuadros de Instructores Internos garantizaría:

- a) Adaptar la Capacitación a la realidad de la tarea que realizan los individuos en su área de trabajo.
- b) Que aquellos instructores internos que actualmente imparten instrucción empíricamente cuenten con una preparación adecuada para desarrollar su labor en forma más ágil y efectiva.
- c) La posibilidad de que el Departamento de Capacitación cubra más rápida, amplia y eficazmente los requerimientos que en esta materia surgen en la empresa.

Por otro lado, el contar con Instructores Internos permite:

- Involucrar a un mayor número de personas de la misma empresa, como promotores de Capacitación, cosa que influye en un mejor ambiente organizacional.
- No limitar la tarea de instrucción a la impartida dentro de las aulas por medio de cursos sistemáticos, sino hacerla extensiva al desempeño diario de las labores del personal.
- Abatir costos innecesarios de recursos externos, convirtiéndose la empresa en generadora de sus propios recursos.

5. El sector financiero no acusa graves carencias en materia de Capacitación de sus empleados, ya que cuenta con recursos que le facilitan llevar a cabo esta función; sin embargo, al igual que en muchas otras empresas, existe la tendencia a la utilización de recursos de tipo externo más que interno.

El problema de la formación de instructores internos se puede empezar a resolver a través de actividades que faciliten la comprensión global del proceso didáctico y la adquisición de habilidades y actitudes para su conducción.

El curso presentado en este trabajo es una de las posibles acciones que ayudan a resolver el problema de formación de instructores internos, de la siguiente manera:

- Proporciona una visión global de lo que significa el proceso didáctico, dando las bases para posibles actividades posteriores de profundización. (Ver Planeación del Curso).
- Facilita un acercamiento al tipo de habilidades y actitudes que son necesarias para la conducción del aprendizaje, cosa que permite valorar las características y actitudes personales ante este tipo de trabajo. (Ver resultados del Pretest y Postest).

6. El curso impartido no puede ser visto de manera aislada, sino que debe ser contemplado como parte de un plan general del Departamento de Capacitación de la empresa financiera en la que se llevó a cabo.

Su contribución a este plan deberá verificarse a través de acciones de evaluación y seguimiento más rigurosas que no contempla el presente trabajo, debido a las limitaciones que impuso la nacionalización de la banca.

7. La estructuración de cursos es una herramienta básica en la mayoría de los programas educativos y por ende en los programas de Capacitación.

Como todo instrumento es perfectible y en su aplicación es donde se detectan sus cualidades y deficiencias.

El curso aplicado en el presente trabajo, también está sujeto a esta condición. Se han presentado algunas sugerencias para mejorarlo (Capítulo V), sin embargo deberá sufrir otras modificaciones para adecuarse mejor a las situaciones cambiantes de la organización a que se dirige, simultáneamente a las reconsideraciones que se hagan al plan global de Capacitación.

Esta es una labor necesaria que manifiesta el carácter dinámico de la tarea educativa.

**BIBLIOGRAFIA.**

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

GENERAL.

- 1) ARIAS GALICIA, FERNANDO Administración de Recursos Humanos, México, Ed. Trillas 1975.
- 2) BOYDELL, T.H. A Guide to the Identification of Training Needs, Shiffield Polytechnics published by British Association for Commercial and Industrial Education, London, 1970.
- 3) CORTES, E. VALENTE Programa Integral de Capacitación en la Empresa, Serie Monográfica Cuaderno # 25, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Dpto. de Relaciones Industriales, Monterrey México, 1968.
- 4) CRAIG Y BITTEL Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, México, Ed. Diana 1971.
- 5) FARIAS GARCIA, PEDRO Y OTROS El Sistema Bancario Mexicano y su Evolución hacia la Banca Múltiple, México, D.F. Ed. Técnico Bancarias 1979.
- 6) FRANKL, VICTOR E. Psicoanálisis y Existencialismo--de la Psicoterapia a la Logoterapia, México, D.F. Ed. Limusa 1978.
- 7) GUZMAN VALDIVIA, ISAAC Humanismo Trascendental y Desarrollo, Segunda edición, México, D.F. Ed. Limusa 1978.

- 8) GUZMAN VALDIVIA, ISAAC Sociología de la Empresa, Segunda edición, México, D.F. Ed. Jus 1964.
- 9) MORA CARRILLO, ENRIQUE P. Dinámica de Grupos y Capacitación con Juegos Vivenciales, Vol. #2, México, Ed. F.H. 1980.
- 10) ORTIZ, JOSE MANUEL Y OTROS La Función de Capacitación dentro de la Empresa, Pedagogía para el Adiestramiento, Ed. Armo 1975.
- 11) SILICEO, ALFONSO Capacitación y Desarrollo de Personal, México, D.F., Ed. Limusa 1978.

ESPECIFICA.

- 12) ALVAREZ, MANUEL Importancia, Tareas y Formación del Instructor de Empresas, Pedagogía para el Adiestramiento, México, Ed. Armo 1975.
- 13) BONFIL, CONSUELO Organización y Métodos en Educación de Adultos, Pedagogía para el Adiestramiento, México, Ed. Armo 1975.
- 14) A.R.M.O. Folleto: La Guía Didáctica para el Instructor, México, Ed. Armo 1980.
- 15) A.R.M.O. Manual para la Elaboración de Programas, Quinta edición, México, Ed. Armo 1978.

- 16) BENEDITO, VICENTE Y OTROS Evaluación Aplicada a la Enseñanza, Barcelona España, Ed. Ceac 1977.
- 17) C.E.M.P.A.E. Aportaciones al Plan Nacional de Educación, Mayo-Junio 1977, México, D.F., Ed. Cempae 1977.
- 18) CESAR, MARGARITA Bases de la Evaluación Educativa, México Ed. Porrúa 1974.
- 19) DE VEGA Y RELEA, JUVENAL El Hombre y su Educación Permanente, Madrid España, Ed. Escuela Española 1977.
- 20) ESCUDERO MUÑOZ, J.M. Como Formular Objetivos Operativos, Segunda edición, México, Ed. Kapeluz 1981.
- 21) GARCIA HIOZ, VICTOR Principios de la Pedagogía Sistemática, Madrid España, Ed. Rialp S.A. 1960.
- 22) LIJDOJOSKI, ROQUE L. Andragogía o Educación de Adultos, Segunda edición, Buenos Aires Argentina, Ed. Guadalupe 1972.
- 23) MATTOS, LUIZ A. DE Compendio de Didáctica General, Segunda edición, Buenos Aires Argentina, Ed. Kapeluz 1974.
- 24) NERICI, IMIDEO G. Metodología de la Enseñanza, Segunda edición, México, Ed. Kapeluz Mexicana 1982.
- 25) SCHWARZ, BERTRAND Educación Permanente, México. Ed. Fondo de Cultura Económica 1973.



- 26) U.N.A.M. Manual de Didáctica General, Curso In-  
ductorio, Centro de Didáctica, Se-  
gunda edición, México, Anuies 1979.

ARTICULOS Y REVISTAS.

- 27) BANCO NACIONAL DE MEXICO Documentación Interna del Departamento de  
Capacitación de Personal, México 1981.
- 28) COMISION NACIONAL BANCARIA Documento Audiovisual, México, 1° de Septiem-  
Y DE SEGUROS bre de 1979.
- 29) REVISTA TRANSFORMACION Artículo: 20 Inquietudes básicas en materia  
de Capacitación y Adiestramiento, México,  
Canacindra 1979.
- 30) ZEMKE RON AND SUSAN 30 Things we know for sure about adult Lear-  
ning, Published for training/HRD Magazine.  
E.E.U.U. 1981.

LEYES.

- 31) LEY FEDERAL DEL TRABAJO Capítulo III Bis de la Capacitación y Adies-  
tramiento de los Trabajadores, Reforma Pro-  
cesal de 1980, Cuadragésima Segunda Edición,  
México, Ed. Porrúa 1980.

- 32) LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO, ORGANIZACIONES AUXILIARES Y REGLAMENTOS SUPLEMENTARIOS México, Ed. Manuel Porrúa S.A. Librería 1977.

TESIS.

- 33) ARCE Y GARGOLLO, PAULINA Aplicación de la Pedagogía en la Capacitación de Subgerentes de Sucursales Bancarias, Tesis Profesional para obtener el Título de Licenciado en Pedagogía, México 1981, Universidad Panamericana.
- 34) CIURLIZZA, JOSE ANTONIO La Educación como Disciplina de Diseño, Tesis Profesional para obtener el Título de Licenciado en Pedagogía, México 1977, Universidad Panamericana.
- 35) MENENDEZ, JAVIER Y OTROS Aplicación de la Administración en la Capacitación y el Adiestramiento, Tesis Profesional para obtener el Título de Licenciado en Administración, México 1978, Universidad del Valle de México.
- 36) PEREZ DE LEBRIJA DADA, YOLANDA Estudio Comparativo sobre las diferencias entre Instructores y Evaluación de los cambios efectuados en la Auto percepción a través de un Seminario de Relaciones Humanas, Tesis Profesional para obtener el Título de Licenciado en Psicología, México 1979, Universidad Iberoamericana.

ANEXO 1.

# SUMARIO

PODER EJECUTIVO	
<b>SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO</b>	
Decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada.....	21
Decreto que establece el control generalizado de cambios.....	5
Circular No. 305-IV-10 18, que contiene la tabla que consigna la equivalencia de las monedas de los diversos países con el peso mexicano, para efectos fiscales, durante el mes de septiembre de 1982.....	9
<b>SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL</b>	
Acuerdo que ratifica el que incorporó provisionalmente a las reservas mineras nacionales, por toda sustancia, una zona denominada Xieldá, comprendida en el Municipio del mismo nombre, Gto.....	12
Decreto que reforma diversos artículos del Reglamento de la Ley de Inventiones y Marcas.....	12
<b>SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA</b>	
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado El Coyote, Municipio de Coeneo, Mich. (Reg.-20256).....	15
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Colonia Domínguez, Municipio de J. Rodríguez Clara, Ver. (Reg.-20195).....	16
Acuerdo sobre Inafectabilidad Ganadera, relativo al predio rústico denominado El Espino, ubicado en el Municipio de Marcos Castellanos, Mich. (Reg.-20200).....	17
Notificación al comisariado ejidal del poblado Santa Cruz Teoloyucan, Municipio de Teoloyucan, Méx.....	18
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado La Lagunilla, Municipio de Tulancingo, Hgo. (Reg.-20213).....	19
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Bethel, Municipio de Tlahualilo, Dgo. (Reg.-20212).....	21
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación y reconocimiento de derechos agrarios, en el ejido del poblado denominado Triunfo de Madero, Municipio de Cintalapa, Chis. (Reg.-20252).....	22
Acuerdo sobre Inafectabilidad Ganadera, relativo al predio rústico denominado Monte de la Palmita Congregación El Salvaje, ubicado en el Municipio de Tierra Blanca, Ver. (Reg.-20267).....	23
Acuerdo sobre Inafectabilidad Ganadera, relativo al predio rústico denominado La Taza, ubicado en el Municipio de Palizada, Camp. (Reg.-20265).....	24
Solicitud de iniciación del expediente de un Nuevo Centro de población ejidal, que de constituirse se denominará Alfredo V. Bonfil, ubicado en el Municipio de Saucillo, Chih.....	26
Notificación al Comisariado Ejidal del poblado Emiliano Zapata-La Rosita, Municipio de Mexicaltl, B.C.....	27
Acuerdo sobre Inafectabilidad Agrícola, relativo al predio rústico denominado Isla Grande, ubicado en el Municipio de Los Reyes, Mich. (Reg.-20241).....	28
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nueva adjudicación de unidad de dotación, en el ejido del poblado denominado Turanapa, Municipio de Melquián, Hgo. (Reg.-20178).....	29
Acuerdo sobre Inafectabilidad Agrícola, relativo al predio rústico denominado La Esperanza, ubicado en el Municipio de Apatzingán de la Frontera, Chis. (Reg.-20237).....	30
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Mata de Café, Municipio de San Juan Evangelista, Ver. (Reg.-20245).....	31
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Congregación Guayana, Municipio de Chilón, Chis. (Reg.-20253).....	32
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Fernando López Arias, Municipio de Cuamahuapán, Ver. (Reg.-20257).....	33
Notificación al comisariado ejidal del poblado San Lorenzo Tetixtác, Municipio de Coahuaco, Méx.....	34
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Guaquiltepec, Municipio de Chilón, Chis. (Reg.-20254).....	36
Resolución sobre privación de derechos agrarios y nuevas adjudicaciones de unidades de dotación, en el ejido del poblado denominado Chapetla, Municipio de Chicontepec, Ver. (Reg.-20246).....	37

# PODER EJECUTIVO

## SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO

### PUBLICO

**Decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.

JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que al Ejecutivo confiere la fracción I del artículo 29 de la Constitución General de la República, y con fundamento en el artículo 27 Constitucional y los artículos 10., fracciones I, V, VIII y IX, 26., 30., 40., 80., 10 y 20 de la Ley de Expropiación, 28, 31, 32, 33, 34, 37 y 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 10. y demás relativos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; y

#### CONSIDERANDO

Que el servicio público de la banca y del crédito se había venido concesionando por parte del Ejecutivo Federal, a través de contratos administrativos, en personas morales constituidas en forma de sociedades anónimas, con el objeto de que colaboraran en la atención del servicio que el Gobierno no podía proporcionar integralmente;

Que la concesión, por su propia naturaleza, es temporal, pues sólo puede subsistir mientras el Estado, por razones económicas, administrativas o sociales, no se pueda hacer cargo directamente de la prestación del servicio público;

Que los empresarios privados a los que se había concesionado el servicio de la banca y del crédito en general han obtenido con creces ganancias de la explotación del servicio, creando además, de acuerdo a sus intereses, fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público en general, lo que debe evitarse para manejar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegue a la mayor parte de la población productiva y no se siga concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad;

Que el Ejecutivo a mi cargo estima que, en los momentos actuales, la Administración Pública cuenta con los elementos y experiencia suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público de la banca y del crédito, considerando que los fondos provienen del pueblo mexicano, inversionista y ahorrador, a quien es preciso facilitar el acceso al crédito;

Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste tanto en no otorgar una parte importante de créditos a una o varias personas determinadas, sino que lo que ha fallado es hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, lo cual es posible atender con la colaboración de los trabajadores bancarios y contando con la confianza del público ahorrador e inversionista;

Que con el objeto de que el pueblo de México, que con su dinero y bienes que ha entregado para su administración o guarda a los bancos, ha generado la estructura económica que actualmente tienen éstos, no sufra ninguna afectación y pueda continuar recibiendo este importante servicio público y con la finalidad de que no se vean disminuidos en lo más mínimo sus derechos, se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito privadas;

Que la crisis económica por la que actualmente atraviesa México y que, en buena parte, se ha agravado por la falta del control directo de todo el sistema crediticio, fuerzan igualmente a la expropiación, para el mantenimiento de la paz pública y adoptar las medidas necesarias para corregir trastornos interiores, con motivo de la aplicación de una política de crédito que lesiona los intereses de la comunidad;

Que el desarrollo firme y sostenido que requiere el país y que se basa en gran medida en la planeación nacional, democrática y participativa, requiere que el financiamiento del desarrollo, tanto por lo que se refiere a gasto e inversión pública, como al crédito, sean servidos o administrados por el Estado, por ser de interés social y orden público, para que se manejen en una estrategia de asignación y orientación de los recursos productivos del país a favor de las grandes mayorías;

Que la medida no ocasiona perjuicio alguno a los acreedores de las instituciones crediticias expropiadas, pues el Gobierno Federal, al reasumir la responsabilidad de la prestación del servicio público garantiza la amortización de operaciones contraídas por dichas instituciones;

Que con apoyo en la legislación bancaria, el Ejecutivo, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizará las acciones necesarias para la debida organización y funcionamiento del nuevo esquema de servicio crediticio, para que no exista ninguna afectación en la

prestación del mismo, y conserven sin menoscabo alguno sus actuales derechos tanto los empleados bancarios, como los usuarios del servicio y los acreedores de las instituciones:

Que la medida que toma el Gobierno Federal tiene por objeto facilitar salir de la crisis económica por la que atraviesa la Nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permita, con eficiencia y equidad, alcanzar las metas que se ha señalado en los planes de desarrollo; he tenido a bien expedir el siguiente

**DECRETO**

**ARTICULO PRIMERO.**— Por causas de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tengan en otras empresas, valores de propiedad, derechos y todos los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesarios, a juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las Instituciones de Crédito Privadas a las que se les haya otorgado concesión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

**ARTICULO SEGUNDO.**— El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo Primero, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

**ARTICULO TERCERO.**— La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en su caso el Banco de México, con la intervención que corresponda a las Secretarías de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y de Comercio, tomarán posesión inmediata de las instituciones crediticias expropiadas y de los bienes que las integran, sustituyendo a los actuales órganos de administración y directivos, así como las representaciones que tengan dichas instituciones ante cualquier asociación o institución y Órgano de Administración o Comité Técnico, y realizarán los actos necesarios para que los funcionarios de niveles intermedios y, en general, los empleados bancarios, conserven los derechos que actualmente disfrutaban, no sufriendo ninguna lesión con motivo de la expropiación que se decreta.

**ARTICULO CUARTO.**— El Ejecutivo Federal garantizará el pago de todos y cada uno de los créditos que tengan a su cargo las instituciones a que se refiere este decreto.

**ARTICULO QUINTO.**— No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere

el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citibank N. A., ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

**ARTICULO SEXTO.**— La Secretaría de Hacienda y Crédito Público vigilará conforme a sus atribuciones que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito, el que continuará prestándose por las mismas estructuras administrativas que se transformarán en entidades de la Administración Pública Federal y que tendrán la titularidad de las concesiones, sin ninguna variación. Dicha Secretaría contará a tal fin con el auxilio de un Comité Técnico Consultivo, integrado con representantes designados por los titulares de las Secretarías de Programación y Presupuesto, del Patrimonio y Fomento Industrial, del Trabajo y Previsión Social, de Comercio, Relaciones Exteriores, Asentamientos Humanos y Obras Públicas, así como de la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público y del Banco de México.

**ARTICULO SEPTIMO.**— Notifíquese a los representantes de las instituciones de crédito citadas en el mismo y publíquese por dos veces en el Diario Oficial de la Federación, para que sirva de notificación en caso de ignorarse los domicilios de los interesados.

**TRANSITORIOS**

**PRIMERO.**— El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.**— Los servicios de banca y crédito podrán suspenderse hasta por dos días hábiles a partir de la vigencia de este Decreto, con objeto de organizar convenientemente la debida atención a los usuarios.

Dado en la residencia del Poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, al primer día del mes de septiembre de mil novecientos ochenta y dos.—José López Portillo.—Rúbrica.—El Secretario de Gobernación, Enrique Olivares Santana.—Rúbrica.—El Secretario de Relaciones Exteriores, Jorge Castañeda.—Rúbrica.—El Secretario de la Defensa Nacional, Félix Galván López.—Rúbrica.—El Secretario de Marina, Ricardo Cháraro Lara.—Rúbrica.—El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva Herzog.—Rúbrica.—El Secretario de Programación y Presupuesto, Ramón Aguirre Velázquez.—Rúbrica.—El Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés Oteyza.—Rúbrica.—El Secretario de Comercio, Jorge de la Vega Domínguez.—Rúbrica.—El Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Francisco Merino Rábago.—Rúbrica.—El Secretario de Comunicaciones y Trans-

portes, Emilio Mújica Montoya.—Rúbrica.—El Secretario de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Pedro Ramírez Vázquez.—Rúbrica.—El Secretario de Educación Pública, Fernando Solana Morales.—Rúbrica.—El Secretario de Salubridad y Asistencia, Mario Calles López Negrete.—Rúbrica.—El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Sergio García Ramírez.—Rúbrica.—El Secretario de la Reforma Agraria, Gustavo Carvajal Moreno.—Rúbrica.—La Secretaria de Turismo, Rosa Luz Alegría.—Rúbrica.—El Secretario de Pesca, Fernando Raffal Miguel.—Rúbrica.—El Jefe del Departamento del Distrito Federal, Carlos Hank González.—Rúbrica.—El Director del Banco de México, Carlos Tello.—Rúbrica.

— 000 —

**Decreto que establece el control generalizado de cambios.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.—Presidencia de la República.

JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que al Ejecutivo confiere la fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y con fundamento en los Artículos 80. de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos; 10., fracción I y 20. y 40. de la Ley Reglamentaria del párrafo segundo del artículo 131 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 115, fracción V de la Ley Aduanera; 10., fracción VI y último párrafo, 30., 40., primer párrafo, 50., numerales 1 y 3, 60., 70. y 90. de la Ley sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en materia económica; 10., 10, 107 bis, 138 bis 9, de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares; 80. de la Ley Orgánica del Banco de México, S. A.; 69 y 75 fracciones II y XVI de la Ley Federal de Turismo; 10., 30., fracción XIII, 51, primer párrafo, de la Ley de Vías Generales de Comunicación; 10., 20., 12, 16, 23 y 28 de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera; 30, 46 al 64 y 83, fracción VIII, Apartado C, incisos a), b) y d) del Código Fiscal de la Federación; 30., 40. y demás relacionados de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 1982; y 90., 21, 28, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 42 y 51 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; y

#### CONSIDERANDO

Que el Congreso de la Unión, ha establecido en ley, que corresponde al Banco de México además de regular la emisión y circulación de la moneda, el regular los cambios sobre el exterior por ser el eje central del sistema crediticio mexicano;

Que el Congreso de la Unión ha establecido en la Ley Monetaria, que la moneda extranjera

no tendrá curso legal en la República y que las obligaciones de pago en moneda extranjera contraídas dentro y fuera de la República, para ser cumplidas en ésta, se solventarán entregando el equivalente en moneda nacional, al tipo de cambio que rija en el lugar y fecha en que se haga, disposición legal que requiere que el Ejecutivo Federal provea, en la esfera administrativa, a su exacta observancia;

Que la entrada y salida de divisas del país, como la de cualquier mercancía, requieren de una regulación que sea acorde con las necesidades de la Nación, los objetivos que se desprenden del sistema nacional de planeación y las prioridades que exige nuestro desarrollo económico y social, creando y perfeccionando los instrumentos que se requieren para hacer frente a los nuevos retos del mundo actual;

Que nuestro país enfrenta actualmente serios problemas de carácter financiero, originados, entre otras causas, por la situación recesiva de la economía mundial, que ha determinado una severa contracción de los mercados para nuestros productos de exportación, así como el encarecimiento y la menor disponibilidad de crédito externo;

Que el Gobierno de la República ha venido estableciendo una serie de medidas de austeridad y ajuste de la política económica, cuyos objetivos no se han podido alcanzar en forma plena, principalmente por la salida inmoderada de divisas hacia el exterior, con la consiguiente presión de su demanda para fines distintos a las importaciones necesarias para mantener y elevar los niveles de empleo y productividad, o para el pago del servicio de la deuda pública y privada, causando perjuicios a la población y a la economía, por todos conocidos;

Que la Nación se ha visto afectada negativamente en la reducción, fuera de toda medida razonable, del valor de nuestra moneda en el mercado cambiario, poniendo en riesgo la actividad económica del país y el poder adquisitivo de los ingresos de la mayoría de la población;

Que para garantizar el buen funcionamiento del sistema, evitando fluctuaciones excesivas en el tipo de cambio de las divisas, se deben eliminar aquellas transacciones especulativas, que tengan por objeto transferir fondos al exterior para propósitos distintos de la impartación de bienes y servicios y de los pagos relacionados con créditos;

Que al mismo tiempo que es necesario evitar los efectos negativos, se deben dar las bases para la racionalización en el uso de las divisas, estableciendo relaciones en su utilización conforme a las prioridades nacionales;

Que para garantizar el logro de las prioridades, es necesario extender el sistema nacional de planeación al ámbito del sector externo, elabo-

rando presupuestos de divisas compatibles con las metas macroeconómicas y sectoriales que establecen los planes y programas del Gobierno Federal;

Que para el debido cumplimiento del presente Decreto de interés social y orden público y toda vez que su ejecución amerita la coordinación en el despacho de asuntos en que deban intervenir varias dependencias públicas, se requiere la creación de una Comisión Intersecretarial que vigile y provea lo necesario para que en un tiempo oportuno se dicten las reglas generales necesarias y se realicen los actos que se requieran; he tenido a bien expedir el siguiente

### DECRETO

**ARTICULO PRIMERO.**—La exportación e importación de divisas sólo podrá llevarse a cabo por conducto del Banco de México, o por cuenta y orden del mismo.

**ARTICULO SEGUNDO.**—Cualquiera exportación o importación de divisas que pretenda llevarse a cabo en forma distinta a lo establecido en el artículo anterior, será considerada contrabando, sin perjuicio de las sanciones que correspondan a los infractores.

**ARTICULO TERCERO.**—La moneda extranjera o divisas no tendrán curso legal en los Estados Unidos Mexicanos. Las obligaciones de pago en moneda extranjera o divisas, contraídas dentro o fuera de la República, para ser cumplidas en ésta, se solventarán entregando el equivalente en moneda nacional al tipo de cambio que rija en el lugar y fecha en que se haga el pago de conformidad con lo que disponga el Banco de México.

**ARTICULO CUARTO.**—La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, proveerán lo necesario para que el sistema nacional crediticio no capte ahorros o inversiones, a través de depósitos bancarios denominados en moneda extranjera, salvo el caso a que se refiere el artículo Décimo Segundo de este Decreto y de que no se otorgue crédito en moneda extranjera por las instituciones de crédito del país.

**ARTICULO QUINTO.**—La moneda extranjera o las divisas se canjearán en el Banco de México, o en las instituciones de crédito del país, que actuarán por cuenta y orden de aquél, por moneda de curso legal, en la equivalencia que el citado Banco indique.

El Banco de México, directamente o a través del sistema nacional crediticio o las entidades a que se refiere este Decreto, comprará o venderá divisas a los tipos de cambio que fije en forma diaria, con los elementos económicos cuya consideración sea pertinente para determinar los referidos tipos de cambio.

Todas las divisas que se capturen en el exterior por las personas físicas o morales, de nacionalidad mexicana o extranjera, residentes en México, sea cual fuere el acto que haya originado su captación o ingreso, deberán ser canjeadas en el Banco de México o en el sistema nacional bancario y de crédito, que actuará por cuenta y orden de aquél, en los términos de este Decreto, al tipo de cambio ordinario fijado por el citado Banco.

**ARTICULO SEXTO.**—La Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México proveerán lo necesario para que los adeudos en tarjetas de crédito que conforme a la Ley se explidan en México, se contraigan o liquiden en moneda nacional y sólo servirán para realizar operaciones dentro del Territorio Nacional.

**ARTICULO SEPTIMO.**—El Banco de México, a través de normas de carácter general, determinará dentro de las prioridades a que se refiere el artículo siguiente, en qué casos se aplicará un tipo de cambio preferencial y en qué otros un tipo de cambio ordinario, así como los especiales que, en su caso, en forma transitoria o permanentemente, se requieran.

En todo caso, el Banco de México o las instituciones de crédito que actúen por su cuenta, identificarán y solicitarán cédula de registro federal de contribuyentes del solicitante, en cada operación de venta de divisas que realicen, y deberán llevar el control de operaciones en un registro especial.

**ARTICULO OCTAVO.**—El Banco de México, por sí o a través del sistema nacional crediticio, sólo podrá vender divisas, una vez que se haya satisfecho la demanda de divisas a que se refiere este artículo.

La venta de divisas al tipo de cambio preferencial especial u ordinario que fije el Banco de México, se destinará conforme a las reglas generales que emita dicha Institución, a los siguientes pagos prioritarios al exterior, en el orden que se indica:

I. Compromisos por las operaciones celebradas por las dependencias de la Administración Pública Federal;

II. Compromisos de las entidades de la Administración Pública Paraestatal, en el orden que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

III. Cuotas del Gobierno Mexicano a organismos Internacionales y para pagar al personal del servicio exterior mexicano;

IV. Compromisos de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, incluyendo aseguradoras y afianzadoras;

V. Compromisos que deriven de importaciones autorizadas de alimentos de consumo do-



pular y de más bienes básicos, así como bienes intermedios o de capital para bienes básicos;

**VI.** Compromisos que deriven de la importación de bienes de capital e intermedios, para el funcionamiento de la planta industrial existente en el país, que se ajuste a los objetivos, prioridades y metas señaladas en los planes nacionales de desarrollo económico y social, el industrial, el agropecuario y forestal, el agroindustrial, el de comunicaciones y transportes, y el de turismo, así como el Programa de Energía;

**VII.** Compromisos que deriven de la importación de equipos y bienes de capital e intermedios, que se requieran para la expansión industrial y económica del país conforme a los objetivos, prioridades y metas a que hace referencia la fracción anterior;

**VIII.** Compromisos de las empresas privadas o sociales contratados con entidades financieras del exterior, con anterioridad a la fecha que entre en vigor este decreto;

**IX.** Compromisos que se consideren necesarios en las franjas fronterizas y zonas o perímetros libres;

**X.** Regalías y compromisos con el exterior de empresas nacionales con inversión extranjera o empresas extranjeras que operen en el país, hasta por los montos que determine la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, conforme a las reglas generales que al efecto emita;

**XI.** Gastos de viaje de personas físicas que por razones de negocio, trabajo o salud tengan que ir al extranjero; y

**XII.** Gastos de viaje de personas físicas que con finalidades turísticas o recreativas deseen salir al extranjero.

**ARTICULO NOVENO.**—Las personas físicas o morales, para poder adquirir divisas al tipo de cambio preferencial o especial, en los términos del artículo anterior, deberán cumplir con las reglas que al efecto expidan conjuntamente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México.

Los pagos se harán por conducto del Banco de México, quien pondrá las disposiciones de divisas en el exterior, directamente o en la forma que al efecto determine.

**ARTICULO DECIMO.**—Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, incluyendo instituciones de seguros y fianzas, con concesión del Gobierno Federal, se deberán abstener de comprar y vender moneda extranjera o divisas, debiendo transferir las que posean o lleguen a poseer, independientemente de donde provengan o del acto que les dio origen, al Banco de México quien, en todo

caso y a su solicitud, hará los pagos con divisas en el exterior, para hacer frente a los compromisos en moneda extranjera que fuera del país hubieren contraído, en el orden de prioridad que correspondiera.

Los depósitos a que se refiere este artículo deberán hacerse precisamente el día en que se reciban las divisas o moneda extranjera.

**ARTICULO DECIMO PRIMERO.**—Los prestadores de servicios turísticos, las empresas o entidades sujetas a la Ley de Vías Generales de Comunicación, las casas de cambio autorizadas por autoridad competente, las empresas concesionarias o permisionarias que por sus actividades normales realicen operaciones con extranjeros, así como las empresas que legalmente operen en franjas fronterizas y en perímetros o zonas libres, en su caso, podrán recibir o captar moneda extranjera o divisas al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, debiendo de inmediato depositarlas en dicha entidad o en las oficinas, sucursales o agencias del sistema nacional crediticio, conforme a las reglas generales que el citado Banco expida.

En ningún caso, las personas físicas o morales podrán vender divisas o moneda extranjera.

**ARTICULO DECIMO SEGUNDO.**—Las sucursales, agencias u oficinas del Banco de México, o en su defecto, las instituciones de crédito, que operen en las franjas fronterizas, podrán abrir cuentas especiales en moneda extranjera para las empresas maquiladoras de dichas franjas o zonas, que estén registradas en la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, para que todos sus ingresos, en forma trimestral, se depositen en dicha cuenta, contra la cual girarán el pago de sus salarios, gastos y costos, haciendo la conversión a moneda nacional al tipo de cambio ordinario que fije el Banco de México, pudiendo girar en moneda extranjera, el pago en el exterior de la utilidad del inversionista.

Las divisas que se conviertan en moneda nacional para realizar los pagos señalados, deberán depositarse por las instituciones de crédito, al momento de la conversión, en el Banco de México.

Las maquiladoras fuera de la zona fronteriza, se sujetarán a la misma disposición que se contiene en este artículo.

La Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras expedirá las reglas complementarias para la aplicación de este artículo.

Las representaciones diplomáticas y Consulares acreditadas en el país, así como de los organismos internacionales, podrán asimismo tener cuentas especiales en moneda extranjera en el Banco de México.

**ARTICULO DECIMOTERCERO.**—Los residentes de las franjas fronterizas y de las zonas y

perímetros libres del país, que acrediten su necesidad, tendrán derecho a adquirir una cuota mensual de divisas por persona, previa identificación con su cédula del registro federal de contribuyentes, comprobación de residencia del solicitante e inscripción en el registro correspondiente que lleve la institución de crédito respectiva, quien actuará a nombre y por cuenta del Banco de México.

La cuota mensual mínima será por el equivalente de la tercera parte del salario mínimo general mensual de la zona, y se venderá al tipo de cambio que fije el Banco de México.

**ARTICULO DECIMOCUARTO.**—Las personas que residan en territorio nacional, y que por cualquier motivo deseen o tengan necesidad de viajar al extranjero, podrán comprar el monto máximo de divisas en un año y por persona que se determine a través de reglas generales por el Banco de México. En todo caso, la venta de divisas se hará al tipo de cambio ordinario.

Los residentes en el extranjero, que deseen internarse en el país, declararán ante la Oficina Aduanal las divisas o moneda extranjera que traigan consigo y adquirirán a cambio de ellas moneda de curso legal en territorio nacional, expidiéndoseles el certificado correspondiente, mismo que al salir del país, presentarán ante las autoridades aduanales, para que se les entregue a cambio de moneda nacional no gastada, las divisas correspondientes. En todo caso, la captación y entrega de divisas se hará al tipo de cambio ordinario que rija en ese momento.

El Banco de México, a través de disposiciones de carácter general, podrá señalar otra forma para captar o vender divisas a los extranjeros, en cumplimiento de lo dispuesto en este Decreto.

**ARTICULO DECIMOQUINTO.**—Para la debida coordinación de acciones en la esfera de su competencia y para el cabal cumplimiento de este Decreto, de la congruencia en las reglas generales que se deban emitir, y para facilitar la elaboración de presupuestos de divisas, se crea una Comisión Intersecretarial, integrada por los titulares de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien la presidirá, de la Secretaría de Programación y Presupuesto, de la Secretaría de Relaciones Exteriores, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y de la Secretaría de Turismo.

Se invitará a formar parte de dicha Comisión al Director del Banco de México y al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

**ARTICULO DECIMOSEXTO.**—Las dependencias coordinadoras de sector instruirán a los

organos de decisión y administración de las entidades agrupa las dentro de su sector, para que adopten las medidas necesarias para que se cumpla debidamente lo dispuesto en este Decreto y vigilarán, en la esfera de su competencia, de su estricta observancia.

**ARTICULO DECIMOSEPTIMO.**—Cualquier persona física o moral, que reciba divisas por cuenta y orden del Banco de México, y no las entregue ese día o el día hábil siguiente, deberá cubrir los intereses moratorios y las indemnizaciones por los daños y perjuicios que su actuación cause, independientemente de la clausura, revocación del permiso o concesión o de la sanción que le corresponda conforme a derecho.

**ARTICULO DECIMOCTAVO.**—Los registros y las autorizaciones a que se refiere este Decreto, serán revocados cuando el beneficiario incurra en falsedades u omisiones, haga un uso indebido de las correspondientes constancias o autorizaciones, o cometa cualquier otra violación a lo dispuesto en el presente Decreto.

Lo anterior se aplicará sin perjuicio de la imposición de las sanciones y exigibilidad de las responsabilidades que procedan.

#### TRANSITORIOS

**PRIMERO.**—El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

**SEGUNDO.**—Se abrogan los Decretos que establecen reglas para atender requerimientos de divisas, a tipos de cambio especiales y el que provee a la adecuada observancia del artículo 8o. de la Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos, publicados el 18 de agosto de 1982, en el Diario Oficial de la Federación, así como las reglas expedidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Banco de México, para el pago de depósitos bancarios denominados en moneda extranjera, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 13 de agosto de 1982; y se derogan las demás disposiciones que se opongan al presente Decreto.

**TERCERO.**—Las instituciones de crédito que hubieren recibido depósitos bancarios denominados en moneda extranjera, constituidos dentro o fuera de la República, para ser restituidos en ésta, entregando su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio que fije el Banco de México, no deberán ser pagados mediante situaciones en moneda extranjera al exterior ni transferidos a sus sucursales o agencias en el extranjero u otras entidades financieras del exterior.

Se eliminarán a su vencimiento todos los depósitos bancarios en moneda extranjera, los cuales serán liquidados al tipo de cambio que a esa fecha haya fijado el Banco de México.

Se eliminarán asimismo a su vencimiento to-

dos los créditos en moneda extranjera, debiéndose amortizar intereses y principal en moneda nacional, haciendo la conversión al tipo de cambio que haya fijado el Banco de México.

**CUARTO.**—Las liquidaciones o saldos derivados de las tarjetas de crédito a que se refiere el Artículo Sexto, con motivo de operaciones realizadas con anterioridad a la vigencia de este Decreto, se ajustarán de acuerdo con las reglas generales que expida el Banco de México.

**QUINTO.**—Las Secretarías de Estado, en la esfera de su competencia, y el Banco de México, deberán expedir las reglas generales a que se refiere este Decreto en un plazo que no exceda de 10 días hábiles a partir de que entre en vigor, debiendo publicarlas en el Diario Oficial de la Federación.

Durante el mismo lapso, las instituciones de crédito establecerán los registros a que se refiere este Decreto, según las instrucciones que al efecto dicte la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Dado en la Ciudad de México, Distrito Federal, al primer día del mes de septiembre de mil novecientos ochenta y dos. José López Portillo. —Rúbrica. —El Secretario de Gobernación,

Enrique Olivares Santana. —Rúbrica. —El Secretario de Relaciones Exteriores, Jorge Castañeda. —Rúbrica. —El Secretario de la Defensa Nacional, Félix Galván López. —Rúbrica. —El Secretario de Marina, Ricardo Chávez Lara. —Rúbrica. —El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Jesús Silva Herzog. —Rúbrica. —El Secretario de Programación y Presupuesto, Ramón Aguirre Velázquez. —Rúbrica. —El Secretario de Patrimonio y Fomento Industrial, José Andrés Oteyza. —Rúbrica. —El Secretario de Comercio, Jorge de la Vega Domínguez. —Rúbrica. —El Secretario de Agricultura y Recursos Hidráulicos, Francisco Merino Rábago. —Rúbrica. —El Secretario de Comunicaciones y Transportes, Emilio Mújica Montoya. —Rúbrica. —El Secretario de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Pedro Ramírez Vázquez. —Rúbrica. —El Secretario de Educación Pública, Fernando Solana Morales. —Rúbrica. —El Secretario de Salud y Asistencia, Mario Cates López Negrete. —Rúbrica. —El Secretario del Trabajo y Previsión Social, Sergio García Ramírez. —Rúbrica. —El Secretario de la Reforma Agraria, Gustavo Carvajal Moreno. —Rúbrica. —La Secretaria de Turismo, Rosa Luz Alegría. —Rúbrica. —El Secretario de Pesca, Fernando Raffal Miguel. —Rúbrica. —El Jefe del Departamento del Distrito Federal, Carlos Hank González. —Rúbrica. —El Director del Banco de México, Carlos Tello. —Rúbrica.

**CIRCULAR No. 305-IV-10-18, QUE CONTIENE LA TABLA QUE CONSIGNA LA EQUIVALENCIA DE LAS MONEDAS DE LOS DIVERSOS PAISES CON EL PESO MEXICANO, PARA EFECTOS FISCALES, DURANTE EL MES DE SEPTIEMBRE DE 1982.**

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos. —Secretaría de Hacienda y Crédito Público. —Dirección General de Crédito Público. —Dirección de Política Monetaria y Crediticia.

**CIRCULAR NUM. 305-IV-10-18**

**ASUNTO:** Tabla que consigna la equivalencia de las monedas de los diversos países con el peso mexicano, para efectos fiscales.

El Artículo 23 del Código Fiscal de la Federación establece que cuando para los pagos de créditos fiscales, se requiera convertir monedas extranjeras a pesos mexicanos o viceversa, el cálculo se efectuará conforme a las equivalencias que fije la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante acuerdos que entrarán en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación y que regirán durante el término que se establezca en los mismos acuerdos, los cuales podrán ser modificados en cualquier tiempo por la propia Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuando sea necesario; y, en su párrafo tercero señala que las cantidades que deban recaudarse en el extranjero, se cubrirán en moneda del país en que se haga la recaudación, convirtiéndose la moneda extranjera a mexicana conforme a lo dispuesto anteriormente.

Para los efectos mencionados, con base en la facultad que le confiere el citado precepto, esta Secretaría ha tenido a bien determinar que durante el mes de septiembre de 1982 el tipo de cambio que regirá para efectos fiscales será el que aparece en la tabla de equivalencias que a continuación se presenta. En caso de que las condiciones del mercado cambiario así lo justifiquen, la publicación de la tabla de equivalencias se hará con la frecuencia correspondiente.

Países	Monedas	Equivalencia de la moneda extranjera en pesos mexicanos
Albania	Lek	no cotiz6
Albania	Marco	41.6745
Alcannia Democrática	Marco	41.6640
Arabia Saudita	Riyal	30.7650
Argelia	Dinar	23.3100
Argentina	Peso Nuevo	0.0027
Australia	D6lar	108.4120
Austria	Schilling	5.9220
Bahamas	D6lar	105.9030
Barbados	D6lar	54.6000
B6lgica	Franco	2.1735
Bolivia	Boliviano	2.3835
Brasil	Cruzeiro	0.5565
Bulgaria	Lev	111.4680
Canad6	D6lar	84.3465
Colombia	Peso	2.1000
Corea del Norte	Won	no cotiz6
Corea del Sur	Won	0.1512
Costa de Marfil	Franco	0.3423
Costa Rica	Col6n	2.4255
Cuba	Peso	no cotiz6
Curazao	Florin	59.8500
Checoslovaquia	Corona	17.2095
Chile	Peso	2.2785
China Popular	Yuang	54.1800
Chipre	Libra	234.1500
Dinamarca	Corona	11.9700
Ecuador	Sucro	3.3600
Egipto	Libra	129.1500
Emiratos Arabes Unidos	Dirham	28.6650
España	Peseta	0.9240
Estados Unidos	D6lar	105.0000
Etiopía	Birr	51.1140
Filipinas	Peso	12.8625
Finlandia	Marco	22.4805
Francia	Franco	14.9625
Gab6n	Franco	no cotiz6
Ghana	Nuevo Cedi	38.8500
Gran Bretaña	Libra	178.5000
Grecia	Dracma	169.0500
Guatemala	Quetzal	105.0000
Guyana	D6lar	42.0000
Haití	Gourde	21.1050
Holanda	Florin	37.8420
Honduras Británicas	D6lar	53.2350
Honduras República	Lempira	52.7100
Hong Kong	D6lar	17.7975
Hungría	Forint	3.4125
India	Rupia	11.1300
Indonesia	Rupia	0.1664
Irak	Dinar	358.0500
Irán	Rial	1.1340
Irlanda	Libra	147.0000
Islandia	Corona	10.5000
Israel	Shekel	6.1950

Países	Monedas	Equivalencia de la moneda extranjera en pesos mexicanos
Italia .....	Lira .....	0.0745
Jamaica .....	Dólar .....	59.8500
Japón .....	Yen .....	0.3990
Jordania .....	Dinar .....	316.0500
Kenia .....	Shilling .....	11.6550
Kuwait .....	Dinar .....	367.5000
Líbano .....	Libra .....	22.8375
Malasia .....	Dólar .....	45.8640
Malta .....	Libra .....	259.3500
Marruecos .....	Dirham .....	19.7925
Martinica .....	Franco .....	17.2200
Nicaragua .....	Córdoba .....	10.5000
Nigeria .....	Naira .....	159.6000
Noruega .....	Corona .....	15.4350
Nueva Zelanda .....	Dólar .....	79.9575
Pakistán .....	Rupia .....	10.7100
Panamá .....	Balboa .....	105.0000
Paraguay .....	Guaraní .....	0.8400
Perú .....	Sol .....	0.1785
Polonia .....	Zloty .....	1.2285
Portugal .....	Escudo .....	1.5645
Puerto Rico .....	Dólar .....	105.0000
República Dominicana .....	Peso .....	105.0000
Rumania .....	Leu .....	23.5200
Salvador .....	Colón .....	42.5250
Senegal .....	Franco .....	0.3444
Singapur .....	Dólar .....	50.2845
Siria .....	Libra .....	27.3000
Sri Lanka (Ceilán) .....	Rupia .....	5.3550
Suecia .....	Corona .....	16.9050
Suiza .....	Franco .....	48.6255
Surinam .....	Florín .....	59.8500
Tailandia (Siaca) .....	Baht .....	4.9875
Tanzania .....	Shilling .....	13.0200
Trinidad y Tobago .....	Dólar .....	45.1500
Turquía .....	Libra .....	no cotiza
U.R.S.S. .....	Rublo .....	144.9000
Unión Sud Africana .....	Rand .....	91.8750
Uruguay .....	Peso .....	8.2950
Venezuela .....	Bolívar .....	24.4440
Vietnam .....	Dong .....	34.2615
Yugoslavia .....	Dinar .....	3.0450
Zaire .....	Zaire .....	19.4250

Para determinar el importe en moneda nacional de la retención de impuestos que se causen sobre rendimientos que las instituciones de crédito paguen por inversiones en moneda extranjera, la conversión de la correspondiente moneda extranjera a pesos mexicanos, se hará al tipo de cambio que publique el Banco de México, S. A., en el Diario Oficial el día que deba hacerse la retención respectiva.

Atentamente.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

AÑO DEL GENERAL VICENTE GUERRERO

México, D. F., a 27 de agosto de 1982.—El Subsecretario de Hacienda y Crédito Público, Antonio Enrique Savignac.—Rúbrica.