

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

20
rej.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TELLE CON
FALLA DE ORIGEN

**SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACION PARA
EMPLEADOS BANCARIOS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MAURICIO GIL SILVA

GUADALAJARA, JALISCO. 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	1
CAPITULO I	
LA SELECCION COMO PASO PREVIO A LA CAPACITACION	4
- El elemento humano	4
- Alcance de la Administración del personal	6
- La técnica de selección	10
- Motivaciones del solicitante	27
CAPITULO II	
LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION DEL PERSONAL AL BANCO	31
- Importancia de la introducción	32
- Introducción al banco como empresa	33
- Introducción al banco como sistema	34
- Introducción a la sucursal o departamento	37
- Relación entre introducción y capacitación	38
CAPITULO III	
LA CAPACITACION	39
- Antecedentes generales	40
- La capacitación dentro de los bancos	40
- Enfoque de la capacitación	42
- Propósitos de la capacitación	43
- Importancia de la capacitación	44
- Objetivos de la capacitación	44

- Principios básicos de la capacitación	47
- Limitaciones de la capacitación	48
- Clasificación de la capacitación	49
- Etapas y consecuencias del programa de capacitación	50

CAPITULO IV

LAS FASES DE LA ADMINISTRACION DENTRO DE UN SISTEMA

DE CAPACITACION	58
- Previsión	59
- Planesación	59
- Organización	60
- Integración	60
- Dirección	61
- Control	61

CAPITULO V

SISTEMAS DE CAPACITACION	63
- Introducción	64
- Capacitación inicial	65
- Objetivos de la capacitación inicial	66
- Técnica de la capacitación	66
- Organización de la fase inicial	67
- A quiénes y en qué se capacitará?	67
- Area de capacitación del instructor A.	69
- Area de capacitación del instructor B.	70
- Area de capacitación del instructor C.	72

- Capacitación en el puesto	72
- Objetivos de la capacitación en el puesto	75
- Técnicas de la capacitación	75
- Organización de la capacitación en el puesto	77
- A quiénes y en qué se capacitará?	78
- Capacitación a futuro	82
- Objetivo de la capacitación a futuro	83
- Técnica de la capacitación a futuro	83
- Organización de la capacitación a futuro	83
- A quiénes y en qué se capacitará?	84
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	90

INTRODUCCION

En el mundo contemporáneo de las empresas, el banco, como expresión de la sistemática monetaria, es el epicentro de las actividades. Invadiendo cada vez más esferas, abarcando no solamente la custodia y el comercio del dinero, el banco se encuentra presente en las grandes inversiones, en el crédito, en las bolsas de valores, en los financiamientos de máxima magnitud y por eso constituye, sin duda, uno de los elementos básicos de la economía actual.

Constantemente el banco efectúa superaciones técnicas, busca métodos de acción y sistemas técnicos de mayor eficiencia, pero como siempre, es el elemento humano que la integra, el factor decisivo de todo progreso.

Se olvidan en muchas ocasiones quienes comentan los gigantescos progresos de la administración científica que ni las máquinas computadoras, ni los sistemas cibernéticos más perfectos son algo sin la intervención del hombre que controla y crea. Es el hombre la base de todo progreso y la calidad del hombre actúa dentro de una empresa es por tanto, la condición primera para que ésta progrese.

El presente trabajo se ubica en los bancos, epicentro de la actividad económica de cualquier país y se refiere a la plena capacitación del personal que en dichos bancos trabaja.

La capacitación de un trabajador no es solamente, como pudiera creerse, la determinación de su calidad profesional; es también un -

proceso de integración en el medio en que se desenvuelve y con la comunidad de que forma parte. Se trata de un proceso técnico, también psicológico y solamente cuando esta doble condicionalidad se cumple, podemos hablar de una capacitación total.

La motivación del presente trabajo es buscar dentro del ambiente bancario el derrotero necesario para la capacitación integral del empleado, es decir, darle los suficientes conocimientos aplicados al puesto que desempeña, pero también las facilidades necesarias para que haya solución de continuidad entre su trabajo y su modo.

Entendemos como "modo" en este proceso, la determinante individual que actúa en cada sistematiza para que el empleado pueda siempre actuar con normalidad de acuerdo con su idiosincrasia, sin forzarla, sin someterse a una acción contraria.

Para que esto sea posible es necesario indudablemente que el trabajador se encuentre "integrado" al medio bancario en que se desenvuelve.

Entendemos con la palabra integrado, el sentido de vinculación social y personal que también se aplica a la idiosincrasia de cualquier ser humano con respecto a su medio.

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

1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte. Pág. 256.

Es por eso que, como cuestión previa a la capacitación me refiero también a la selección, porque para que esta sea eficiente, aquella ha de ser adecuada.

Si la selección ha sido mal hecha o si el hombre destinado a realizar un puesto no tiene la capacidad primaria para ello, los escollos para la capacitación serán infranqueables y no podrán ser derribados.

Desde luego, para alcanzar esta capacitación integral sistemática de los empleados bancarios, es preciso conocer el sistema de estas empresas para proyectarlo sobre el personal, porque al fin y al cabo capacitar al empleado bancario es satisfacer una de las condiciones fundamentales que debe perseguir la administración científica de cualquier banco.

EL ELEMENTO HUMANO

La administración de personal representa en realidad un redescubrimiento; el redescubrimiento del hombre. Parece paradójico hacer esta afirmación en un momento histórico e industrial que nos ha llevado hasta las máquinas computadoras que muchos consideran como robots superiores al hombre mismo. Y sin embargo, esta trayectoria - técnica, esta superación administrativa y científica en general, es lo que justifica precisamente que pueda hablarse del redescubrimiento del hombre.

Tanta atención se ha puesto a la administración de los costos - y tanta importancia se ha concedido a los adelantos de la técnica - que se ha llegado en muchas ocasiones a olvidar lo esencial; la actividad humana.

Las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones, todos los recursos materiales de que se puede disponer no son equivalentes al valor hombre y su fundamento como creador de riqueza.

Poco a poco, desde Taylor y Fayol hasta la fecha, la administración científica ha incorporado principios y reglas que le han dado - tal carácter; pero a través de los tiempos y los siglos, el valor - hombre ha permanecido en la cúspide de todo el proceso económico y - su conservación y superación representa la posibilidad de llegar a - las más altas cimas del desarrollo económico.

Existe una regla que puede aplicarse de un modo general en la administración científica: la capacitación integral del personal de una empresa es garantía de rectitud, garantía de productividad y garantía de triunfo económico.

En la base misma de toda planeación que realice el Director de una empresa se debe tener en cuenta siempre la selección y capacitación del elemento humano como fundamento determinante del futuro de la empresa.

Con tal condicionalidad es evidente que la capacitación se identifica con el sentido progresivo de la productividad y se funde en su base con las condiciones de conducta y de eficiencia que deben exigirse a todos los empleados.

Con estos antecedentes y teniendo en cuenta la importancia que reviste el elemento humano, quiero realzar la importancia que tiene la selección y la capacitación dentro del desarrollo de una empresa; porque desde luego, la correlación es evidente y ha de estimarse por ello, que la selección es la etapa previa de la capacitación y que sin ella muy difícilmente podremos efectuar una capacitación integral.

Si la selección es la condición primera de la capacitación, entiendo entonces que ambos procesos integran la administración de personal a que me referiré en el párrafo siguiente.

ALCANCE DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Por su propia naturaleza la administración del personal comprende de todas las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa y por lo tanto, su radio de acción abarca a la empresa entera, - desde el director o gerente general de un banco hasta el más mínimo de los "office boys" deben ser tomados en consideración ya que todos estos hombres, dentro del banco, forman un conjunto integrado por relaciones directas o indirectas, de superior a inferior, ya sea en - sentido ascendente o descendente, así como entre empleados del mismo nivel mediante las relaciones horizontales.

De este conjunto se desprenden consecuencias, normas, obligaciones y derechos que deben ser integrados individual y colectivamente a base de la capacidad y de la responsabilidad de cada miembro de la empresa.

Para que esto sea posible, repito, es necesario iniciar la formación de este conjunto con métodos selectivos que deben ser ponderados, expuestos y aplicados con el máximo cuidado.

"La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización - posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a

a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva de determinante, y por ende, sus resultados óptimos". (2)

Obtener la mayor eficiencia y el máximo de cooperación de su personal es para cualquier empresa una exigencia fundamental, y, de luego, la meta ideal de la administración de personal que se base en la selección adecuada y en la capacitación real.

De hecho, todos los jefes han tratado siempre de que sus subordinados cumplan con tales requisitos; pero también es cierto que los resultados negativos eran más frecuentes que los positivos. Ello se debía a que los procedimientos que se aplicaban eran los menos adecuados para la selección y la capacitación del personal.

La complejidad de la organización de las empresas, el número cada vez más grande de individuos al servicio de aquellas y la necesidad imperiosa de fijar políticas, uniformar las reglas, los sistemas y los métodos empleados para conseguir la eficiencia y la cooperación del personal, fueron factores decisivos para que se empezaran a crear departamentos especiales de selección y capacitación del personal, considerando a la primera como antecedente inmediato de la segunda.

(2) Thomas G. Spates. American Management Association Personnel Series. Pág. 9 - 75, N.Y. 1983.

La tecnificación de la administración moderna no permite utilizar métodos empíricos ni improvisar en la resolución de los problemas de personal.

Por otra parte los jefes de línea tienen la responsabilidad de hacer frente a dichos problemas resolviéndolos de acuerdo con criterios políticos y procedimientos uniformes.

Para lo anterior se necesita la asesoría de especialistas del staff que dicten pautas adecuadas en esta rama. Los jefes de línea por su parte deben contar en la difícil labor de la capacitación, con la eficiencia y la colaboración de sus subordinados.

Por todo lo anterior, en esta materia conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. El hombre es el centro de toda la administración de personal, como existe, como es, con todas sus características personales.
2. Si se trata de obtener la mayor cooperación y el más alto nivel de eficiencia de los individuos que prestan sus servicios al banco, la empresa ha de saber qué aspectos de la conducta y de la actuación humanas, deben tomarse en consideración para lograr los mencionados objetivos.
3. La administración de personal puede hacer uso de diferentes técnicas para obtener los objetivos de eficiencia y capacita

ción a través de las características humanas. Puede entonces establecerse la siguiente clasificación:

a) En lo relativo a la responsabilidad, son aplicables las técnicas siguientes:

Cartas de organización;

Análisis de puesto, y

Valuación de puestos.

b) En lo relativo a la habilidad:

Selección técnica de personal, y

Capacitación.

c) En lo relativo al trabajo:

Métodos de simplificación de trabajo, y

Medidas de higiene y seguridad.

d) En lo relativo a los derechos:

Disposiciones legales,

Políticas y sistemas de quejas.

e) En lo relativo a los merecimientos:

Calificación de méritos, y

Sistema de ascensos.

f) En lo relativo a la remuneración:

Sistemas de salarios,

Incentivos

Prestaciones.

4. Las anteriores clasificaciones son solamente vías generales - que no deben aplicarse con criterio riguroso dado que las mismas técnicas que he señalado desde el punto de vista de la - cooperación, sirven también para lograr una mayor eficiencia y las que he mencionado desde este punto de vista también sirven para obtener mayor cooperación. Esta es precisamente la sistemática de integración que debe alcanzar cualquier banco.

Lo importante es notar que tales finalidades no se logran dentro de una buena organización, con medidas arbitrarias y empíricas, sino con un conocimiento más profundo de la realidad humana y a través de procedimientos técnicos o científicos cuya aplicación ha dado en la práctica los mejores frutos.

LA TÉCNICA DE SELECCION

En el presente trabajo, ya se señaló de forma reiterada que la meta es la integración sistemática de la capacitación de los empleados bancarios, pero también que la selección de los empleados es condición previa para la mencionada integración capacitativa. Por tanto, la técnica de la selección, factor condicional previo, debe ser analizada y ponderada con vistas a la sistemática integradora.

Los términos de selección de personal dentro de su técnica deben

considerarse como una de las fases de la solución al problema de la adaptación de dos elementos; por una parte, el empleado; por la otra, el puesto.

Un puesto determinado está constituido por una serie de tareas - de diversa índole que tienen como meta ciertos objetivos. Las tareas han de ser desempeñadas dentro de ciertos límites, del modo que ha sido precisado o preestablecido, de acuerdo con los objetivos y necesidades de la empresa. El puesto, es pues, el resultado de una función que ha de ser cumplida y realizada. El puesto es una consecuencia de un plan trazado de antemano.

Debido a que cada puesto tiene tareas específicas y particulares podemos compararlo a una cerradura con su complicada y fina estructura de dientes y muescas.

De qué magnitud es el problema de la adecuación del hombre a su puesto?. Qué tan importante es que se introduzcan llaves ligeramente inadecuadas si al fin abrirá la chapa con algunos trabajos?

Este forzar cerraduras y romper llaves, algunas veces ha llevado al más absoluto fracaso a algunas empresas.

Si los hombres no son adecuados a sus puestos, las empresas no son adecuadas a sus funciones.

Afortunadamente para las empresas y para los hombres los seres humanos tenemos una capacidad extraordinaria de adaptación que nos -

permite resistir graves fricciones dentro de un puesto.

Desgraciadamente, también las empresas se adaptan con cierta facilidad a trabajar a media eficacia, sin darse cuenta completa de lo que pierden en costos, esfuerzos y problemas.

Volvemos así al punto de partida, qué tan importante es la adaptación del hombre a su trabajo?

Cuando una empresa no atiende debidamente a tal problema, está corriendo un riesgo que fluctúa entre el fracaso que obliga al cierre y un funcionamiento deficiente que permita pasarla bien, con inconvenientes semejantes a los de una persona baldada que tuviera que alternar en pruebas de resistencia con muchos competidores entre los que se contarán algunos campeones.

Por supuesto que la selección y capacitación del personal no resolverán todos los conflictos y las dificultades de una compañía. Esta técnica es una de las varias armas de que dispone la administración del personal; su uso, conjuntamente con las demás técnicas disponibles, incrementará la fuerza y disminuirá la debilidad de las empresas.

Lo absolutamente cierto es que muchos fracasos y deficiencias de las empresas se hubieran evitado o disminuido de haberse hecho una selección de personal que permitiera la capacitación integral del mismo.

La selección de personal en función de la capacitación del mismo trae para la empresa los siguientes beneficios.

- a) La producción por individuo, es decir, la productividad aumenta.
- b) Los empleados pueden percibir salarios y prestaciones más elevados.
- c) Los patrones pueden obtener mayores utilidades.
- d) El trabajo se puede realizar con menor esfuerzo del personal.
- e) Los conflictos obrero-patronales disminuyen, así como el número de quejas y, en general, el descontento empresarial.
- f) Los costos de adiestramiento bajan.
- g) Los fraudes y robos se reducen.
- h) El trabajador aumenta su estado de satisfacción integral.
- i) La rotación baja aumentando la estabilidad.
- j) Los conflictos horizontales disminuyen en forma considerable.
- k) Las posibilidades de promoción de empleados se amplían.
- l) Las fricciones de los trabajadores entre sí, disminuyen también considerablemente, como también disminuyen las de empleados y supervisores.

Existen muchas otras ventajas de menor importancia.

Las causas principales en virtud de las cuales las empresas no utilizan la selección de personal dejando así trunca la capacitación del mismo, son las siguientes:

- a) Por desconocimiento de las técnicas o de su utilidad;
- b) Por razones de costo;
- c) Por razones de resistencia obrera, o de defensa de los inter

ses del trabajador.

d) Por falta de técnicos que apliquen los procedimientos.

Un programa de selección de personal consta de diferentes etapas que estructuradas de un modo lógico forman un todo congruente. Dicho en otras palabras, el primero de los trámites dará material para el -segundo, el segundo para el tercero y así sucesivamente hasta llegar al final.

Podemos comparar a la selección de personal con el uso de cribas o cedazos que utilizaremos para tamizar cierto material, de tal manera que el material que pase el primer tamiz será aquel que tenga ciertas medidas o características. Al pasarlo al siguiente tamiz se atorará parte del material y solamente seguirá el camino aquel material que reúna las características de la nueva medida.

La división más aceptada dentro del trámite de selección de personal es la siguiente:

1. Reclutamiento
2. Entrevista inicial
3. Solicitud de empleo
4. Prueba psicotécnica.
5. Pruebas de capacidad.
6. Entrevista profunda
7. Encuesta económica y social
9. Verificación de referencias
10. Informe final.

El orden de los trámites indicados no siempre es llevado como aquí se mencionan y en algunas ocasiones pueden desaparecer o asimilarse alguno de ellos a otro. En algunos casos, de acuerdo con el puesto y el candidato de que se trata, pueden efectuarse los trámites en desorden o dando mayor importancia a un trámite que a otro. Por ejemplo, el puesto de mecanógrafa hará que nos fijemos más en sus pruebas de capacidad que en las entrevistas; en cambio para el puesto de jefe de cartera se pensará en hacer más énfasis en la entrevista profunda que en cualquiera de los trámites anteriores.

Tengamos en cuenta que estamos estudiando la selección únicamente en proyección de la capacitación.

En virtud de esta advertencia podemos pasar por altos los procedimientos de reclutamiento que representan la función que debe desempeñar un departamento que tal vez integra un archivo que puede confeccionarse por cualquier sistema de los conocidos; pasemos también por alto el detalle de la entrevista inicial aunque se ha señalado que, en opinión de muchos técnicos, la entrevista inicial es el instrumento más valioso que tiene en sus manos el seleccionador de empleados, siempre esta entrevista esté bien llevada.

Las cosas que interesan lograr en la entrevista inicial son: confianza del solicitante, datos sobre sus problemas actuales y sus motivaciones, datos de su vida pasada y presente que son efectivamente importantes con fines de predicción.

En estas entrevistas iniciales el seleccionador no debe olvidar el estado psicológico del solicitante, que es, en la mayor parte de los casos, triste y desfavorable.

Detrás de esa personalidad deprimida, tímida, insegura puede esconderse un candidato alegre, confiado, listo o simplemente un buen empleado, si le encontramos el lugar adecuado.

No podemos decir con respecto a la solicitud de empleo tan sólo que las formas correspondientes deben contener todos y únicamente los datos que sean de utilidad a la empresa que los usa.

Las pruebas psicotécnicas son sumamente importantes, aunque no debemos creer que son infalibles, no son capaces de resolver todos los problemas de selección de personal. Mucho se ha discutido su importancia. La verdad es que bien aplicados sí llegar a tenerla.

La psicología administrativa e industrial se ha venido desarrollando desde épocas relativamente recientes y es un auxiliar valiosísimo para ubicar al trabajador dentro del puesto que le corresponde.

Ya está llegando a México la influencia de otros países para utilizar la terapia de grupo dentro de las empresas.

Por medio de este sistema se sensibiliza a una persona o a un grupo para identificarlo con la empresa en la que debe laborar. Sin embargo, este sistema tiene sus peligros si no se canaliza correctamente, por medio de los niveles jerárquicos y de los profesionales capaces.

Lo ideal es diseñar un conjunto de pruebas que sirvan para determinar una empresa, para la selección de su personal, formando esta batería de pruebas con aquellas que midan en los candidatos las características que se requieren.

Hace poco tiempo se pensaba que el mejor candidato era el más inteligente y se abusó de pruebas para medir tal cualidad. Sin embargo, a pesar de tener un resultado confiable y de ser buenas por sí, su utilidad no va más allá porque esa prueba nos indicaba a las personas que eran más inteligentes; pero no cómo iban a reaccionar ante determinados estímulos y tampoco predecían la conducta de un candidato.

Esta batería de pruebas puede integrarse, además de la de inteligencia, con otras. Por ejemplo, pruebas de interés y actitudes, coordinación mental, cultura general, proyectivas de personalidad. Este campo es tan amplio que antes de tomar una decisión de investigar los últimos adelantos de la psicometría es preciso no perder de vista su estandarización y su adaptación al medio en que se van a aplicar.

Los candidatos que en este trámite califiquen dentro de las normas aceptadas de la empresa, pueden seguir el proceso de la selección pero, si están bajo los estándares aceptados deben ser rechazados, a menos que una segunda medición, con pruebas diferentes pero con finalidades similares, resuelva en caso de duda, el camino a seguir.

Llegamos a las pruebas de capacidad que desde luego son las de máxima importancia, para los efectos del tema que tratamos en el presente trabajo.

Con este trámite sucede una situación similar a la anterior. Debe buscarse elaborar en cada empresa pruebas de capacitación que midan las cualidades que deben poseer los empleados.

Para los empleados de oficina bancaria deben elaborarse pruebas de mecanografía, taquigrafía, contabilidad, aritmética, ortografía, redacción, y cultura general. Puede pensarse también en otras áreas, siempre que tengan relación con la función laboral de la empresa.

Un camino práctico para hacer válidas estas pruebas es efectuar una investigación en las labores de la empresa, para conocer las cualidades necesarias en los empleados, posteriormente, tomar una muestra de 20 o más empleados que realicen tales labores y medir en ellos algunas de las pruebas que se piensan aplicar a los candidatos. La estadística de estas pruebas dará los porcentajes a la calificación numérica tanto de aciertos como de errores y de velocidad, lo que servirá para calificar a los candidatos si llenan los requisitos exigidos por la empresa.

Es conveniente pedir asesoría al jefe de línea que maneja las funciones que medimos en las pruebas, si no en todas, cuando menos en algunas, como por ejemplo: los jefes del departamento de contabilidad pueden auxiliar proporcionando ejemplos de los casos que más frecuentemente se presentan en su departamento y que servirán de base para elaborar el muestreo.

Existe otra clase de pruebas como las de destreza o de coordinación que desde luego son múltiples para cada empresa y por eso no pue

den ser diseñadas.

Es en estas pruebas donde se conoce la capacidad de los candidatos, y se obtiene una valoración de la capacidad potencial del candidato examinado.

Si llega así a la entrevista de fondo en la cual se investiga finalmente, la personalidad del candidato. La entrevista de fondo, definida estrictamente, es una forma estructurada de comunicación interpersonal que tiene por objeto obtener cierta información y merced a la cual se toma o se rechaza al candidato.

Es el entrevistador quien determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, prevee el ambiente adecuado y conduce la entrevista de acuerdo con los objetivos que se persiguen. Si solamente fuera esto la entrevista, no sería más que un proceso rígido y mecánico. Sin embargo, si se examina la dinámica del proceso de la entrevista se notará que existen otros muchos factores. Si estos factores son ignorados, pueden obstaculizar la comunicación. Si se conoce como actúan pueden ser aceptados como parte integrante de la entrevista.

Como conceptos generales de la entrevista de fondo se señalan los siguientes:

1. La inevitable interacción entre el entrevistador y el entrevistado.

Las personas no viven ni actúan en el vacío. Su comportamiento -

está determinado no sólo por sus emociones actuales, su experiencia pasada o su entrenamiento; sino que es afectado en forma importante por los estímulos del momento. Cada persona emite estímulos y responde a estímulos producidos por otros, esto se denomina interacción.

2. La interacción entre el entrevistado y el entrevistador debe ser - considerada como una relación esencialmente humana. La entrevista es decir, la relación humana en la que dos personas se encuentran, se comunican e intercambian es algo muy personal. Cada uno puede acercarse a la entrevista con ideas preconcebidas y con ciertas expectativas tanto del papel que él debe desarrollar como el de la otra persona. Sin embargo, cuando se establece un genuino "rapport", ambas personas se relacionan como individuos tanto en el contexto más amplio de sus vidas: La entrevista es una de las muchas oportunidades de interacción que se presentan diariamente.
3. La entrevista como aprendizaje. Todas las personas cambian cuando sufren diversas experiencias. El cambio puede ser muy sutil, desapercibido, pero es inevitable.

En un encuentro interpersonal un participante percibe a la otra persona y asimismo en una forma nueva en esta relación humana.

En la situación de entrevista concretamente, existe un deseo consciente de presentar una imagen favorable de nosotros mismos. En el grado en que uno perciba lo que realmente le está presentando la -

otra persona, logrará una mayor comprensión tanto de sí mismo como de la persona a quien entrevista. Esta comprensión es el requisito indispensable para el crecimiento.

4. Causa y efecto en los patrones de conducta: Todos los hombres nacemos con ciertas necesidades que deben ser satisfechas. Entre ellas están las físicas, como son las necesidades de aire, comida, sueño y de sexo; las necesidades psicológicas de amor, aceptación, autoestima, seguridad y autorrelación, o sea, llegar a ser lo que uno es en potencia.*

Las necesidades psicológicas son las que determinan la relación que tiene la persona consigo misma y con los demás. Los primeros años de vida, en los que responde a una serie de influencias impuestas a él en forma arbitraria, van a ser determinantes en la formación de su actitud básica. Por ejemplo, un niño que ha sido rechazado por sus padres, se sentirá despreciado, incapaz de ser querido, inaceptable en mundo hostil ya que su yo verdadero parece no ser útil, conforme vaya creciendo perdurará adoptar una imagen, un modelo que considera va a ser aceptado por los demás. Su verdadero yo estará olvidado y despreciado, pero no inactivo, ya que lejos de identificarse con el papel que desempeña, la persona siempre estará consciente de estar representando un papel. Debido a su experiencia infantil, piensa que su verdadera personalidad es -

* No cito todas las necesidades humanas.

inaceptable, y que si permite que surja a la superficie va a ser rechazado nuevamente.

Aun cuando las personas lo aceptan, el mismo se desprecia por no ser lo que la gente piensa que es. Los demás lo pueden aceptar; pero él no se acepta a sí mismo y aun cuando está sonriente, cuando busca agradar a los demás y lograr su aprobación, no puede más que resentir, que el mundo lo fuerza a representar siempre un papel.

Atras de esta máscara es posible que tenga una gran hostilidad, que bien puede ser subconsciente. De manera que estas necesidades básicas que no fueron satisfechas en su infancia determinan una gran parte de su actuación.

5. Naturaleza subjetiva de la percepción: Un entrevistador con las características antes descritas observará a las personas a través de su lente particular; podrá encontrarse por ejemplo, que los entrevistados comparten sus opiniones en forma muy general.

No nos debe extrañar si, observándolo, notamos que asiente con su cabeza a todo aquello con lo que él está de acuerdo.

Los entrevistadores pertenecerán a dos categorías: Aquellos con los que se puede establecer un "rapport" y aquellos con los que no lo establecen. O sea, que su percepción está profundamente influida por sus propias necesidades.

La percepción no es, por lo tanto, una operación mecánica sino - que está afectada en forma continua por experiencias, actitudes, emociones y motivaciones. El mundo se integra con dos partes, - la del observador y la del observado. Vemos a los demás, no como son sino como queremos y necesitamos que sean. Por lo tanto, no podemos esperar comprender a los demás, si no nos comprendemos a nosotros mismos.

6. Auto-aceptación y auto-realización. Nuestro yo no es un enemigo contra el que debemos pelear y al que hemos de conquistar; es al contrario, un instrumento de crecimiento potencial y de belleza de nuestras vidas. Si se les diera libre expresión, nuestros - instintos y capacidades señalarían las verdades fundamentales de nuestra existencia.

Rechazarnos a nosotros mismos significa rechazar nuestra humanidad esencial. La auto-aceptación, en sí misma no nos asegura una comprensión objetiva de los demás.

Una vez que ha percibido los factores psicológicos subyacentes - en su comportamiento y aptitudes, el entrevistador puede suponer que, dadas las mismas condiciones, todas las personas reaccionarán en formas semejantes. El error está en suponer que en realidad se tienen las mismas condiciones, ya que aun cuando todos - tengamos las mismas necesidades básicas, ninguno de nosotros está sujeto a las mismas experiencias.

La tarea del entrevistador es descubrir precisamente aquellas cualidades que diferencian a un sujeto de otro. Percibirá que un individuo es una entidad dinámica y funcional. La comprensión de la dinámica del individuo lo ayudará a percibirlo con más claridad y relación a los objetivos que persigue, ya sea para motivar al empleado para mejorar su trabajo, a evaluar su actitud o sus potencialidades o a describir las razones que puede tener para encontrarse a disgusto dentro de su trabajo.

7. Barreras para la comprensión. Una barrera importante radica en la situación misma de la entrevista. El individuo consciente de que está siendo evaluado y con el interés de ser aceptado se comportará lógicamente con cierta artificialidad. Al entrevistador toca eliminar esta artificiosidad del entrevistado.
8. La entrevista como experimento controlado. La palabra experimento sugiere una operación fría e impersonal que pareciera contraponerse con el concepto humanizado de entrevista a que me he estado refiriendo. En realidad, "experimento controlado" implica solamente asegurarse de que se está realizando un intento para saber si uno verdaderamente es aquél que piensa que es y que las conclusiones obtenidas concuerdan con la información obtenida.

Así al final de la entrevista debe tenerse material suficiente para basar una teoría, es decir, una serie de ideas conectadas entre sí y que se sustentan unas a otras respecto al tipo de persona que

es el entrevistado, cómo actúa en ciertas situaciones, su forma de reacción ante distintos tipos de personas y en suma, todos los elementos para efectuar una predicción. Cualquier conclusión a la que se llegue tendrá que ser comprobada en la misma situación de trabajo. Debemos hacer notar que el entrevistador no puede emitir su juicio y conclusión solamente sobre las bases de tales antecedentes. No sólo le falta información sobre aquellas personas a quienes no contrata, sino que la actuación de quienes sí son contratados estará incluida por variables, tales como el ambiente de trabajo y tipo de supervisión. Lo que está bajo consideración es el potencial de trabajo de la persona: Se trata de descubrir las capacidades de dicha persona, si las tiene o no para desarrollar el trabajo previsto. Además, si acaso en la entrevista no se manifiestan, habrá que averiguar si se trata de una carencia, o bien, de que, dadas las circunstancias, no pueden darse a conocer.

El entrevistador debe tener presente la evaluación subjetiva que ha ya hecho sobre su propia actitud en la situación de mayor auto-comprensión, conocimiento y entendimiento de los demás.

MOTIVACIONES DEL SOLICITANTE

Para poder determinar en una forma concreta, la situación actual por la que atraviesa nuestro sistema bancario, y con el fin de detectar las necesidades y de establecer un sistema de capacitación, se realizó una encuesta entre cinco de los más importantes bancos del país.

El objetivo de dicha encuesta, era saber el nivel cultural del personal de nuevo ingreso a los bancos.

También se creyó necesario determinar la relación de los solicitantes con las personas que son aceptadas, con el fin de detectar la importancia que tiene dentro de la rama bancaria el proceso de selección.

Cuadro No. 1

SOLICITANTES MENSUALES

BANCOS	No. DE SOLICITANTES	%	No. de ACEPTADOS	%
A	1 100	100	160	14.5
B	1 050	100	163	15.5
C	550	100	100	10.7
D	270	100	35	14.4
E	250	100	29	11.6

En el cuadro anterior nos damos cuenta de la importancia que tiene la elaboración de un buen sistema de selección, cuyo fin sea el dotar al banco de los mejores elementos que han solicitado un empleo.

Es necesario hacer notar que el número de aspirantes a obtener un puesto en un banco es elevadísimo, con relación al número de personas que son aceptadas, y que ello implica que dentro de los departamentos de personal de los bancos, el sistema de selección resulte costoso, sin embargo, se considera necesario para poder tener el personal idóneo a los puestos bancarios que se encuentran vacantes.

Del cuadro No. 1 podemos encontrar tomando en cuenta el índice de crecimiento de la rama bancaria, que existe un número elevado de rotación de personal. Lo anterior lo azeveramos después de analizar los archivos de los departamentos de personal y encontrar el registro de las personas que renuncian en los bancos.

Cuadro No. 2

RELACION EXISTENTE ENTRE SOLICITANTES Y RENUNCIANTES

BANCOS	No. DE SOLICITANTES	%	No. DE SEPARACIONES	%
A	160	100	63	39.3
B	163	100	65	39.8
C	59	100	20	33.9
D	35	100	15	40.0
E	<u>29</u>	<u>100</u>	<u>14</u>	<u>48.2</u>
TOTAL	446	100	177	39.6

Del análisis del cuadro No. 2 encontramos dos preguntas, mediante las cuales aclaramos el por qué de la movilidad del personal bancario.

Estas preguntas fueron:

- a. Qué objetivos persigue el interesado al ingresar al banco?
- b. Qué causas determinan la separación del empleado?

Respuestas de mayor incidencia:

- 32% Realizan una carrera bancaria
- 28% Deseos de ingresar en una empresa progresista.
- 20% Desarrollo en una empresa que ofrece seguridad.
- 13% Mejorar situación económica.
- 7% No tienen un objetivo determinado.

De las respuestas a la primera pregunta podemos sintetizar que el personal de nuevo ingreso a los bancos, llega con la idea de alcanzar sus objetivos personales dentro del banco. Objetivos personales que en ninguna forma son opuestos a los del banco, y que tienden a encontrar su realización dentro del mismo.

En este momento creemos necesario saber si cuentan con los elementos culturales requeridos para obtener sus objetivos.

- 21% Terminaron a nivel profesional
- 25% Terminaron estudios bancarios.
- 27% Terminaron estudios comerciales.

19% Terminaron secundaria.

8% Terminaron primaria y no secundaria.

Con lo anterior, tan sólo queremos dar una panorámica de los elementos culturales con que cuentan los solicitantes de primer ingreso, para realizar sus objetivos.

La respuesta a la segunda pregunta a: qué causas determinaron la separación del empleado? la encontramos en la entrevista final que realiza el departamento de personal al efectuar la liquidación del empleado.

Respuestas de mayor incidencia:

29% Ofrecimientos mejores en otras empresas.

25% Imposibilidad de lograr un desarrollo.

23% Obstáculos presentados por los jefes.

22% No logran una identificación con el banco.

1% Renuncias obligadas.

El análisis de las respuestas anteriores nos lleva a la conclusión de que todas aquellas personas que renuncian a los bancos, lo hacen en razón de no alcanzar los objetivos que pretendía realizar al ingresar.

La causa fundamental por la cual no se realizan los objetivos fundamentales de una persona, puede ser atribuible a que no se ha alcanzado dentro de la rama bancaria, una función completa dentro de la

administración de personal, bien sea por falta de administración de sueldos, o por la falta de capacitación de personal, con el fin de dotar al mismo de todos aquellos conocimientos necesarios capaces de facilitarle el desempeño correcto de su puesto, así como permitirles lograr ascensos en línea directa a otros puestos.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION DEL PERSONAL AL BANCO

- . Importancia de la introducción
- . Introducción al banco como empresa.
- . Introducción al banco como sistema
- . Introducción a la sucursal o departamento.
- . Relación entre introducción y capacitación.

IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCION

La introducción es aquella fase dedicada a mostrar al trabajador lo que la empresa espera de él y lo que él puede esperar de la empresa. (J. F. Mee).

La introducción dentro de un banco suele comprender dos tipos de empleados, los de nuevo ingreso, y los que son transferidos de puesto. Considerando que para los primeros por medio de la introducción se pretende lograr que el primer contacto formal que tienen con la empresa sea lo más favorablemente posible y les de una panorámica de lo que es la empresa a la cual han ingresado. Para los segundos la introducción representa el primer contacto con el nuevo lugar de transferencia.

El objetivo que persigue la introducción es el adaptar lo más rápida y eficazmente posible a un individuo al nuevo medio en el cuál va a desenvolverse. (1)

Por medio de la introducción se trata de lograr el acoplamiento del individuo a la empresa y al puesto. Sería un error de funestas consecuencias el omitir la introducción de un nuevo empleado o de un empleado promovido al medio en que ha de desenvolverse. El empleado llega al puesto que se le ha designado para ocupar un lugar en un ambiente nuevo y, convertirse en una pieza integrante de una organiza-

(1) Reyes Ponce Agustín. Apuntes de Administración de Personal. Pág. 3.

ción cuyo funcionamiento requiere del correcto desempeño de las labores de cada uno de sus miembros. Tomemos en cuenta que si es necesario que para que una máquina trabaje correctamente, se coloquen todas sus piezas en el lugar indicado por un diagrama, en igual forma una empresa requiere que se le coloquen todos aquellos elementos necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

La introducción dentro de la administración de personal es quizás una de las fases más sencillas y cuyos resultados se traducen en eficiencia y cordialidad dentro de una empresa.

INTRODUCCION AL BANCO COMO EMPRESA

Se entiende como introducción al banco como empresa, la función que realiza el departamento de personal, mediante la cual, después de haber firmado un contrato el solicitante, se le da la bienvenida al banco, y se le da a conocer la trayectoria que ha seguido la empresa, así como todas aquellas políticas de personal que regirán su actitud en el desarrollo de sus labores.

Las técnicas usadas son:

- .. películas
- Manuales de organización y de personal.
- Conferencias y entrevistas.

Películas. Por medio de esta técnica, se dará a conocer al nuevo empleado, el origen y el desarrollo de la rama bancaria, inicio y

desarrollo del banco al cual ha ingresado. Se puede utilizar esta técnica, para todos aquellos aspectos que interese dar a conocer al nuevo empleado. El contenido de los mismos permitirá el mayor aprovechamiento de esta técnica.

Manuales de organización y de personal. Por medio de estos manuales se trata de enseñar al empleado todos aquellos aspectos básicos que le permitan formarse una ligera imagen de lo que es la empresa y de las reglas y políticas que han de regir su actitud.

Conferencias y entrevistas: Con las conferencias y entrevistas personales se trata de aclarar todas aquellas dudas, que el empleado puede tener después de leer los manuales.

La importancia de la introducción al banco como empresa, radica en que es el primer contacto formal que tiene el empleado con el banco; es por ello indispensable dentro de la empresa. Se debe de controlar y dirigir este tipo de introducción, puesto que de ella depende, en gran parte, el futuro desempeño de las labores que tenga el empleado.

INTRODUCCION AL BANCO COMO SISTEMA

El candidato que ingresa a un banco, después de haberse sometido a todos los requisitos establecidos por la selección, no puede ser considerado todavía como ciento por ciento apto para desempeñar un puesto. Las pruebas por las que pasó, señalan a los ojos de los selec

cionadores que es potencialmente apto para desempeñar un puesto, pero esta potencialidad no significa aún efectividad.

Es necesario dotar al nuevo empleado de conocimientos básicos, - para que esto se pueda desarrollar dentro del sistema de organización que cada banco tiene.

Estos conocimientos básicos, no son de ninguna manera una instrucción tal que involucrarse la creación de cursos extensos, sino - que por el contrario, tan sólo se trata de la adaptación del empleado a un sistema, tanto de organización como de operaciones, que le permita desempeñar un puesto.

En la introducción al banco como sistema se le enseñará al empleado lo siguiente:

a. Tipo de papelería que utiliza el banco:

Dentro de la organización administrativa que tiene cada banco la papelería es uno de los puntos más importantes, puesto que tanto el color como el tamaño representan operaciones distintas. (cargos, abonos, cambios, cheques, cobranza, etc.); por ello, es necesario familiarizarse con la papelería para poder desempeñar cualquier puesto dentro del banco.

b) Conocimiento de las funciones que realiza el banco:

Cualquier persona de nuevo ingreso, debe tener dentro de sus conocimientos generales, las funciones básicas que realiza el

banco, con el fin de identificarse con la empresa.

El objetivo principal de la introducción al banco como sistema, es el de dotar al nuevo empleado de los conocimientos elementales e - indispensables que le permitan desempeñar un puesto. Verbigracia. Si a una plrsona se le asigna el puesto de office boy y no se le ha dado este tipo de introducción, encontramos que no es capaz ni de llevar - la papelería correcta al lugar indicado, teniendo como consecuencia - el retraso de ciertas operaciones con los errores subsecuentes.

Ventajas de este tipo de introducción:

- a. Permite al nuevo empleado una panorámica sobre las funcio- nes del banco.
- b. Debido al número de personas que ingresan a un banco, se - puede dar por grupos, reduciendo costos.
- c. Adaptación más rápida a un puesto.
- d. Se reducen los errores de los nuevos empleados.

Desventajas:

- a. aumento de costo en el departamento de personal.
- b. no se daría en forma inmediata un puesto al nuevo empleado.

Tomando en cuenta todas las ventajas y desventajas que aún se - pueden atribuir a este tipo de introducción, creemos que es necesaria y, que por ello debe de ser tomada en cuenta por todos los departamen - tos de personal de los bancos.

INTRODUCCION A LA SUCURSAL O DEPARTAMENTO

Todo elemento de nuevo ingreso, o que sufre una transferencia de personal, requiere de una introducción al departamento o sucursal en que va a trabajar.

"Se le hará una explicación detallada de su trabajo, a base de la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo; se le hará recorrer los sitios en que habrá de -
aprovisionarse de material, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc." (1)

Mencionaré aquí que esta introducción comprende dos tipos de empleados:

Empleados de nuevo ingreso

Empleados que son transferidos de sucursal o departamento.

Para estos dos tipos de empleados se dará la misma introducción consistente en cuatro pasos:

- a) Presentación con el gerente de departamento o sucursal.
- b) Presentación con su jefe inmediato superior.
- c) Visita de reconocimiento a la sucursal o departamento.
- d) Colocación del empleado en su puesto.

Este tipo de introducción, lo más deseable es que sea hecha por

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Pág. 265.

el gerente o el contralor del departamento o sucursal.

RELACION ENTRE INTRODUCCION Y CAPACITACION

La relación entre introducción y capacitación es tan grande, que muchos autores han puesto a la introducción como primera fase de la - capacitación.

Si hacemos un análisis de los distintos tipos de introducción de los que habla este capítulo, nos daremos cuenta de que en algunos estamos dando capacitación. Pero la diferencia esencial entre introducción y capacitación, consiste en que la primera es de tipo transitorio y la segunda debe de ser constante.

CAPITULO III

LA CAPACITACION

- . Antecedentes generales
- . La capacitación dentro de los bancos
- . Enfoque de la capacitación.
- . Propósitos de la capacitación.
- . Importancia de la capacitación.
- . Objetivos de la capacitación.
- . Conceptos de la capacitación.
- . Principios básicos de la capacitación.
- . Limitaciones de la capacitación en un banco.
- . Clasificación de la capacitación.
- . Etapa y secuencia del programa de capacitación

ANTECEDENTES GENERALES

La capacitación, por centrarse en el hombre, es tan antigua como éste, ya que el empleado, al desarrollar sus primeros trabajos tuvo - que darse cuenta de que para realizarlos tenía que contar con ciertas características específicas; la primera de ellas, una habilidad tal - que le permitiera llevarlo a cabo. Con el tiempo fue adquiriendo - ciertos conocimientos, los que fueron en un principio los de la naturaleza y luego los de su trabajo, el cual era el medio de subsisten-- cía de él y su familia.

Así, se puede observar claramente que en el desarrollo de la hu- manidad, en un principio sólo se fabricaban instrumentos destinados a la caza y a la pesca, puesto que les servían para subsistir; pero con el tiempo, se ve la evolución que ha sufrido el trabajo humano y su - perfeccionamiento, o sea, que el hombre ha tenido sin lugar a dudas, - que ir adquiriendo ciertos conocimientos y habilidades que le permi-- tan tal desarrollo; todo esto se ha logrado, debido a una preparación continua, que tiene siempre una mira de progreso que es necesario man- tener para continuar el desarrollo de la humanidad.

LA CAPACITACION DENTRO DE LOS BANCOS

Cuándo empezó la capacitación dentro de los bancos? La capacita- ción dentro de los bancos se desarrolló en forma paralela con la de - la industria.

A principio de este siglo las direcciones de algunos bancos se dieron cuenta de que era preciso hacer algo en el campo de la capacitación y se dirigieron a instructores especializados en la tarea educativa, con el fin de que se adaptasen a una instrucción bancaria.

La consecuencia fue la implantación de cursos, como los establecidos por el First National City Bank, el Bank of America, y el Chase Manhattan Bank. Por medio de estos cursos se facilitará la capacitación del empleado, pudiéndose tomar distintas materias, tales como cobranzas, cambios, organización, etc. Pero este sistema no resolvió el problema; entre los años 1930 y 1940 en los Estados Unidos de Norteamérica tomó mayor fuerza la idea de la capacitación bancaria, necesitaba mayor consideración por parte de la dirección.

En México encontramos que la capacitación bancaria tiene su inicio a finales de la segunda guerra mundial. Se comenzaron a establecer cursos por materias, al igual que a principios del siglo en Estados Unidos de Norteamérica, teniendo como consecuencia los mismos tristes resultados que en los bancos de Estados Unidos de Norteamérica, siendo hasta el año de 1966 cuando en México se empezó a tomar conciencia de la necesidad de una verdadera capacitación para el empleado bancario. Pero es necesario hacer notar que desde los años de 1955 algunos bancos mexicanos han puesto especial énfasis en la capacitación de los funcionarios o ejecutivos de los bancos, lográndose en esta rama de la capacitación un avance tal, que ha originado la creación de grandes departamentos especializados en el desarrollo de

funcionarios. A pesar de que la banca fue objeto de ser nacionalizada en 1982, esta situación no fue motivo para que los grandes departamentos especializados en el desarrollo de los funcionarios se cerrara o desapareciera. Más, es de lamentar que se hayan olvidado del empleado bancario, que es, el que en última instancia tiene contacto directo con el cliente, y en un futuro dado será un funcionario del banco.

El desarrollo que se logre dentro de la capacitación del empleado, dependerá del esfuerzo que realicen los bancos para la creación de un sistema. Dado que día a día la calidad en esta rama se mejora, los síntomas indican que el progreso en este campo ha llegado a constituir una parte primordial dentro de nuestra estructura económica.

ENFOQUE DE LA CAPACITACION

Appley nos dice: "Administración es lograr objetivos predeterminados con el esfuerzo ajeno". (3) En esta definición se puede ver claramente que el esfuerzo ajeno no puede ser otro que el de las personas, o sea, que la administración será encauzar el esfuerzo de las personas que para lograr los objetivos determinados de antemano; de esto, podemos deducir, que la capacitación de personal es una función de la administración y más específicamente de la administración de personal, ya que según el mismo autor Appley esta es "El desarrollo de la gente y no la dirección de las cosas", y así equiparan el término

(3) Appley Lawrence. Functions of the personnel executive. Pasadena - California, Institute of Technology, 1980.

no "manejo" con la administración de personal, diciendo: "Manejo es administración de personal". (3)

Ahora bien, por ser la capacitación aplicada única y exclusivamente a las personas, se puede sacar como conclusión que ésta, dentro de la empresa, debe de ser una función de la administración de personal, la cual forma parte de la administración general, o sea, de la gerencia. Con esto, se puede afirmar que la responsabilidad de tener un adecuado programa de capacitación para todos los empleados recae sobre la dirección general del banco.

PROPOSITOS DE LA CAPACITACION

Ahora bien, el propósito primordial de toda capacitación será el de preparar a las personas para que estas se desarrollen de la manera más adecuada a sus habilidades, conocimientos y aptitudes, y así evitar tanto el ser desplazados por gentes más preparadas, como el no obtener los objetivos del banco por falta de cooperación de sus integrantes o por no estar capacitados para el efecto; y así se puede ver el ejemplo, que con el gran desarrollo socio-económico que se está presentando en la actualidad en nuestro país, se está demandando gran cantidad de mano de obra especializada para la industria en general, a la cual se le exigen ciertas normas de calidad para satisfacer adecuadamente las necesidades de la comunidad en donde opera. Es por esto, que día a día se hace más necesaria la labor capacitadora, para que tanto la mano de obra pueda cumplir con las exigencias de la em--

presa como esta con las de comunidad; la primera, mejorando sus habilidades, conocimientos y aptitudes; y la segunda, cumpliendo adecuadamente con las demandas del público en general.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

Con lo antes descrito se puede ver claramente cuál es la importancia de la capacitación, por el hecho de que esta da una idea clara tanto de lo que pide el banco del empleado (lealtad, cooperación y eficiencia) como de lo cual el empleado espera del banco (seguridad, desarrollo, reconocimiento, buenas condiciones de trabajo, justicia, etc.).

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Con todo lo antes expuesto, se podrán ahora fijar cuáles son los objetivos de la capacitación. Entre ellos se pueden señalar los siguientes:

1. La capacitación sirve para preparar a los nuevos empleados en forma más rápida y económica.
2. Mejora la cantidad y la calidad del trabajo.
3. Prepara a los empleados, dándoles conocimientos, a fin de que con el tiempo pasen a ocupar puestos más elevados y con mayor responsabilidad.
4. Mejora la moral de los empleados.
5. Se mantiene a los empleados alertas a las nuevas ideas.

El término empleado se usa en este caso para las personas que ocupen un puesto de ejecución y no de dirección, es decir, un puesto cuyas características no implican tomar decisiones trascendentes ya que tan sólo se dedican a efectuar operaciones rutinarias diarias.

En resumen, se puede decir que los objetivos de la capacitación son: aumentar la productividad, lograr una eficiencia mayor en el trabajo actual, y preparar a algunos empleados para ocupar un puesto superior.

CONCEPTOS DE CAPACITACION

Es momento oportuno de dar una definición de lo que es capacitación, pero antes señalaré que a este término se le han dado varios sinónimos, y así se habla de entrenamiento, adiestramiento, etc., a los cuales encerraremos en una sola palabra "capacitación".

Capacitación, según Proctor y Thornton, "es el acto intencionado que procura los medios para que tenga lugar un aprendizaje, diciendo que con esta definición se excluye cualquier capacitación desorientada y todo aprendizaje casual posible en la tarea diaria. (4)

El adiestramiento o el desarrollo (capacitación) ha sido descrito por Planty y Freeston como "el desenvolvimiento continuo y sistemático, entre los empleados de cualquier categoría, de los conocimientos

(4) Proctor y Thornton, Capacitación Manual para Directores de Línea. Herrero Hermanos, 1974. México.

tos, habilidades y aptitudes que contribuyen a su propio bienestar y al de la empresa que los tiene contratados". (5)

El comité de capacitación de empleados en los servicios públicos de Estados Unidos define la capacitación como: "El proceso de ayudar a los empleados a ganar efectividad en su trabajo presente y futuro, el desenvolvimiento de hábitos apropiados de acción, habilidades, conocimientos y aptitudes". (6)

Todas estas definiciones, aunque con diferente manera de decirlo significan lo mismo, o sea de centrar, y estén de acuerdo en que la capacitación se da únicamente sobre personas como afirmé anteriormente; asimismo, determinan que es un proceso continuo y sistemático por el hecho de que la empresa a cada momento esté cambiando, tanto en procesos como en métodos, para los cuales los integrantes del grupo de trabajo deben de estar preparados en cualquier momento; además, todos ellos están de acuerdo en que lo que debe salir a luz son las habilidades, conocimientos y aptitudes de los individuos para que así estos tengan mayor oportunidad de progreso.

Con todo esto se puede hacer un intento de definición de lo que es la capacitación, diciendo que "Es un proceso continuo y sistemático, por medio del cual se instruye al individuo, para que así pueda -

(5) Planty y Freeston. Dirección de Empresas. Ed. Hispano Europea. Co lección Galileo-Barcelona, España 1980. Trad. F. Ruiz Gerbas.

(6) United States Civil Service Commission. Training the Supervisor, Washington, U.S. Government Printing Office, 1979.

desarrollar sus habilidades, conocimientos y aptitudes, y pueda lograr una formación".

Se dice que es un proceso continuo y sistemático, ya que la capacitación nunca se acaba, por el hecho de que tanto los procedimientos como los métodos están continuamente cambiando y siempre se tiene que estar preparado para estos cambios; además, para esto se debe de seguir un proceso o sistema perfectamente bien estructurado pero flexible, para hacer frente a los cambios que se presenten. Se dice que por medio de ese proceso continuo y sistemático se instruye a los individuos, ya que sólo de esta manera se pueden ver las cualidades latentes que posee cada una de las personas y así ayudarla a salir a flote. Por medio de ese proceso el individuo desarrolla sus habilidades, tanto físicas como mentales, demuestra sus conocimientos actuales y su capacidad de seguir aprendiendo, y por último aprovecha sus aptitudes en determinados campos; además logra una formación, queriendo decir con esto, que alcanza una preparación tal, que le es posible hacer frente a cualquier cambio futuro.

Con todo lo anterior, se puede establecer una fórmula de la capacitación diciendo que instrucción (que es primordialmente sobre la inteligencia del individuo) más formación (que es sobre la práctica) es igual a capacitación.

PRINCIPIOS BASICOS DE LA CAPACITACION

Después de haber visto las diversas definiciones de lo que es la

capacitación, se determinarán ahora cuáles son los principios básicos de ésta para que se lleve a cabo de la manera más adecuada, y así podemos nombrar, entre los más importantes, los siguientes:

1. La capacitación debe de ser un proceso continuo y sólo se termina con la vida de la persona.
2. La capacitación debe de ser bastante amplia para satisfacer las necesidades de todos.
3. La capacitación debe de ser planeada y sistematizada de acuerdo a los probados principios de la enseñanza y la instrucción.
4. La capacitación debe de ser flexible para que se adapte a todos y cada uno de los individuos, por ser estos psicológicamente complejos y diferentes.
5. La capacitación debe de informar a los individuos, ya que estos al saber que sus progresos querrán más de ésta para superarse.
6. La capacitación debe de crear situaciones de interés para los individuos y así fomentar deseos de aprender.

LIMITACIONES DE LA CAPACITACION

En lo antes expuesto se puede ver que la capacitación resuelve una serie de necesidades y problemas del personal reportándole beneficios, pero esto no quiere decir que la capacitación resuelva todos los problemas del banco, lo cual es una limitación de ésta en los siguientes casos:

1. Cuando existan problemas de organización dentro del banco, la capacitación se verá frenada, puesto que la enseñanza que recibe el personal para que amplie sus conocimientos, habilidades y aptitudes no será asimilada por este, y por lo tanto, no se podrá llevar a la práctica.
2. Cuando la capacitación trata de reemplazar una buena selección de personal ya que la vocación y la capacidad del individuo son innatas a él, y la capacitación no puede crearlas sino tan sólo las aviva.
3. Cuando el personal del banco es hostil al proceso de capacitación. Esto se puede ver en el hecho de que puede existir un buen programa de capacitación, pero el personal al que se le va a aplicar no tiene deseo de capacitarse.

En resumen, se puede decir, que las limitaciones a la capacitación son: una mala organización de la empresa, una falta de sistemas adecuados y el ambiente hostil dentro de la empresa, en cuyo caso se tiene que acudir a otras soluciones ajenas a la capacitación.

CLASIFICACION DE LA CAPACITACION DENTRO DE UN BANCO

La capacitación dentro de la empresa se puede dividir de acuerdo o en función de dos grandes actividades que son esenciales:

1. PUESTOS:
 - a) Altos directivos

- b) Funcionarios intermedios. Desarrollo de funcionarios.
- c) Funcionarios menores.

2. PUESTOS NO GERENCIALES

- a) Empleados
- b) Secretarias
- c) Oficinistas.

En el primer caso la capacitación servirá para ver cómo dirigir mejor (sobre personal); mientras que en el segundo, para ver cómo ejecutar mejor (sobre cosas).

ETAPAS Y SECUENCIA DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Cualquier curso o programa tiene que seguir una secuencia lógica en su elaboración y desarrollo, esto sucede también en el área de la capacitación.

Las etapas y secuencia para el establecimiento de un programa de capacitación dentro de la empresa, sin importar si va a ser general o particular para un departamento o una persona en sí, debe comprender lo siguiente:

DETERMINAR LOS REQUISITOS DEL PUESTO:

Para saber así los conocimientos específicos que debe reunir la persona que lo va a ocupar; para esto se toma como base el análisis de puestos.

INVESTIGAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Con base en los requisitos del puesto, es necesario ver si las personas que los ocupan los llenan, es decir, hay que hacer una relación entre lo que exige el puesto, y lo que posee el individuo que lo ocupa.

METODOS PARA INVESTIGAR NECESIDADES

Para la investigación de necesidades existen varios métodos, de acuerdo con los diferentes autores:

GENERALES:

Así, por ejemplo, Proctor y Thornton, en su libro "Capacitación", señalan once técnicas para determinar estas necesidades, las cuales son las siguientes:

1. Observación
2. Instancias de la dirección.
3. Entrevistas
4. Conferencias con grupos asesores.
5. Análisis de la tarea o de la actividad. (Análisis de puestos).
6. Estudio de los cuestionarios.
7. Tests o exámenes.
8. Clasificación de acuerdo con méritos o ejecución.
9. Expedientes personales.
10. Informe sobre el negocio y la producción.
11. Planeamiento organizativo en amplia escala.(4)

(4) Proctor y Thornton, Capacitación: Manual para Directores de Línea. Herrero Hermanos, 1974, Mexico.

La determinación de las necesidades de capacitación, estudia en realidad las metas hacia las que esta deba tender. Así, por ejemplo, si se descubre que el problema entraña métodos de trabajo distintos o nuevas destrezas laborales, se tendrán que analizar las tareas en cuestión. El análisis de puestos, consiste en observar, estudiar y registrar la observación pertinente sobre una tarea específica, es decir, estudia en detalle las labores individuales que comprende una tarea. También descubre los conocimientos, habilidades, aptitudes y responsabilidades que se requieren para llevar a cabo eficientemente una tarea.

El análisis de puestos procurará especialmente una descripción detallada de:

1. Todas las operaciones ejecutadas por el operario.
2. Cada etapa de su actuación en la serie correcta.
3. Los puntos clave de cada una de estas etapas.

PLANEAR ACTIVIDADES

Una vez establecidos los requisitos del puesto, o sea, hecha la definición operacional y determinadas las necesidades y problemas de los empleados, se procederá a planear las actividades en las áreas en donde haya deficiencia, delimitando perfectamente los objetivos que se persiguen con la capacitación.

PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Una vez planeadas las actividades a seguir, con base en los obje

tivos a seguir, se programarán las actividades antes de llevar a cabo la capacitación; en este paso se tendrá que tomar en cuenta:

SELECCION DE MATERIAS

Aquí se trata de ver qué materias son las que van a llenar las "lagunas" que se probaron como necesidades.

SELECCION DE METODOS DE ENSEÑANZA

El hacer una adecuada selección del método de enseñanza es lo que puede llevar al éxito a la capacitación. Al seleccionar un método de enseñanza debe tomarse en cuenta que si va a capacitar dentro de la empresa, se tratará con adultos que se encuentran en otra situación que si se tratara de escolares; en esto estriba la importancia de un adecuado método de enseñanza.

Estos métodos pueden ser de dos tipos: individuales y colectivos o de grupo:

a) Métodos de enseñanza individuales:

1. sobre el puesto
2. máquinas de enseñanza
3. Promociones temporales
4. Lectura dirigida
5. Escribir artículos
6. Preparar e impartir conferencias.

b) Métodos de enseñanza colectivos:

1. Conferencias

2. mesas redondas

3. cursos.

La selección del método de enseñanza depende de las necesidades que se tengan y de lo cual es responsable el encargado de capacitación dentro de la empresa.

SELECCION DE INSTRUCTORES

Para llevar a cabo la capacitación es necesario que sea impartida por instructores, a los que hay que seleccionar.

El banco, para este fin, puede seleccionar instructores dentro de él.

Cualquiera que sea el tipo de instructor no sólo debe conocer la materia sino saber enseñarla, por lo que hay que elegir personas con la suficiente habilidad de transmitir conocimientos.

Las características que debe tener un buen instructor son las siguientes:

1. Conocer la materia que va a enseñar.
2. Estudios y experiencias suficientes.
3. Paciencia
4. Método pedagógico.
5. Tener disposición de aceptar responsabilidades.
6. Sociabilidad.
7. Capacidad de pensar con claridad.
8. Sentido del humor
9. Voz y pronunciación clara.

10. Vivacidad mental y física

Estas características pueden servir para hacer una buena selección de instructores para capacitar personal.

Selección de los integrantes que se van a capacitar.

En el proceso de selección de individuos que van a capacitarse se deben tomar en cuenta las necesidades que tienen estos y se seleccionarán de acuerdo con aquellas (necesidades).

Cuando la capacitación sea colectiva tiene que pensarse en integrar grupos homogéneos, para que tenga mejores resultados la capacitación; además, debe tomarse en cuenta el método de enseñanza para que el grupo no sea excesivamente numeroso.

Una vez obtenida toda la información anterior, o sea: qué materias se van a impartir, qué métodos de enseñanza se van a usar, qué instructores van a enseñar, cómo van a estar compuestos los grupos, cuáles son los planes de trabajo del banco, sus problemas, deben de establecerse los horarios, fechas y tiempos de cada actividad, para así integrar en un todo el programa de cada actividad de capacitación.

Todo lo antes mencionado es lo que se denomina la planeación del programa de capacitación.

MOTIVACION

Se puede decir que con lo antes mencionado se tiene completa la planeación y la organización del programa de capacitación, todo listo para poner en práctica; pero antes de esto, tiene que hacerse al-

go muy importante; motivar a los participantes a quienes se va a aplicar el programa de capacitación.

La motivación sirve para despertar interés por el programa a los participantes, para lo cual se deben de dar a conocer los objetivos - que se persiguen con el programa, su contenido, su importancia, los - beneficios que acarreará, los métodos de instrucción que se emplearán horarios, relación con su trabajo, etc, y así, vean la utilidad para ellos que les reportará capacitarse.

Una vez llevada a cabo la capacitación, debe de ponerse en práctica una mayor motivación para el participante; oportunidad de progresar, mejoras en su trabajo, mejor sueldo, posibilidades de ascensos. Esto dará como resultado una máxima motivación para el participante.

EJECUCION

En la ejecución del programa de capacitación se llevan a cabo todas las actividades y programas, de acuerdo con lo planeado. Normalmente, la ejecución del programa de capacitación corresponde al banco.

La ejecución es la realización del programa de capacitación.

CONTROL

El programa de capacitación debe de ser controlado, o sea, tiene que verse, si está este ejecutándose el programa de acuerdo a lo planeado; esto se hace por medio de la asistencia, aprovechamiento, actitud de los participantes, motivo de ausencias, etc.

EVALUACION

La evaluación debe hacerse con base a las necesidades que dieron origen a la capacitación. Aquí se ve si se está cumpliendo con los objetivos establecidos de antemano.

La evaluación puede hacerse a base de resultados objetivos, es decir, después de haber impartido el curso, dejar que el capacitado actúe y muestre las mejoras que obtuvo; o bien por la actitud de los asistentes al programa de capacitación, lo cual se puede hacer a base de encuestas o entrevistas.

Si se usa el método de pruebas para determinar las necesidades de capacitación, se le puede aplicar otras similares después de haberse capacitado, para darse cuenta del progreso que adquirió con la capacitación.

CONTINUIDAD

Toda organización es dinámica y cambia constantemente, y por ende tiene nuevas necesidades; es por esto que continuamente tiene que revisarse objetivos, metas y necesidades dentro de la capacitación para así estar al día en los cambios que se presentan dentro de las organizaciones en general.

Es por esto, que se afirma que sólo una labor planeada, organizada y continua dará buenos frutos a la capacitación.

CAPITULO IV

LAS FASES DE LA ADMINISTRACION DENTRO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

- . Previsión
- . Planeación
- . Organización
- . Integración
- . Dirección
- . Control.

En los capítulos anteriores se han anotado todos aquellos factores que determinan el establecimiento de la capacitación, pero ha llegado el momento de integrarlos para establecer un sistema de capacitación.

Cuando se desea establecer un sistema de capacitación, en una empresa, es requisito indispensable no perder de vista los seis elementos que intervienen en el proceso administrativo.

PREVISION

Trataremos de encontrar la respuesta a, qué podemos hacer por medio de la capacitación? Siendo necesario que se fijen objetivos determinados que guiarán la trayectoria que se le dé al sistema de capacitación. Estos objetivos pueden ser:

Mejor atención al público.

Mayor rapidez en las operaciones.

Reducción de horas de trabajo

Preparar a los empleados, dando los conocimientos a fin de que con el tiempo pasen a ocupar puestos más elevados y con mayor responsabilidad.

Es necesario investigar las necesidades para el establecimiento del sistema, así como los obstáculos que se tendrán en la obtención de nuestros objetivos, con el fin de establecer cursos alternativos que nos permitan continuar con la acción.

PLANEACION

Dentro del establecimiento de un sistema de capacitación, la pla

neación es el delineamiento del sistema, fijando políticas que regirán la acción de las personas que intervengan dentro del sistema, bien sea para que capaciten o para que reciban esa capacitación.

Es de esperar que se tenga especificado un sistema de capacitación, y los procedimientos que seguirá el mismo.

Por las características propias de la capacitación, el establecimiento de programas es quizá la parte más atractiva dentro de un sistema, puesto que con buenos programas de capacitación se despertará el interés de parte de los empleados.

Para lograr el establecimiento de un sistema de capacitación, en una institución bancaria, se debe tomar en cuenta el costo del sistema por ello, se deben elaborar presupuestos tanto globales del sistema, como unitarios por programa.

ORGANIZACION

George Terry nos dice que la organización es el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

En este momento se delinearán las funciones, jerarquías y obligaciones de los individuos que intervendrán dentro del sistema de capacitación.

INTEGRACION

Por medio de este elemento de la administración se pretende arti-

cular el sistema de capacitación al engranaje que mueve el funcionamiento de un banco.

Cabe decir, que se seleccionará tanto a los instructores como a las personas que recibirán la capacitación, para que posteriormente - sean introducidas al sistema. Se debe de tomar en cuenta que una mala introducción puede ser la falla en el sistema.

DIRECCION

Es el momento en el cual el sistema de capacitación funcionará.- Se debe de contar con canales de comunicación tanto vertical descendente, como bilaterales, que permitan el correcto desarrollo del sistema.

Por otra parte debemos de tomar muy en cuenta la supervisión que se debe de realizar sobre los programas.

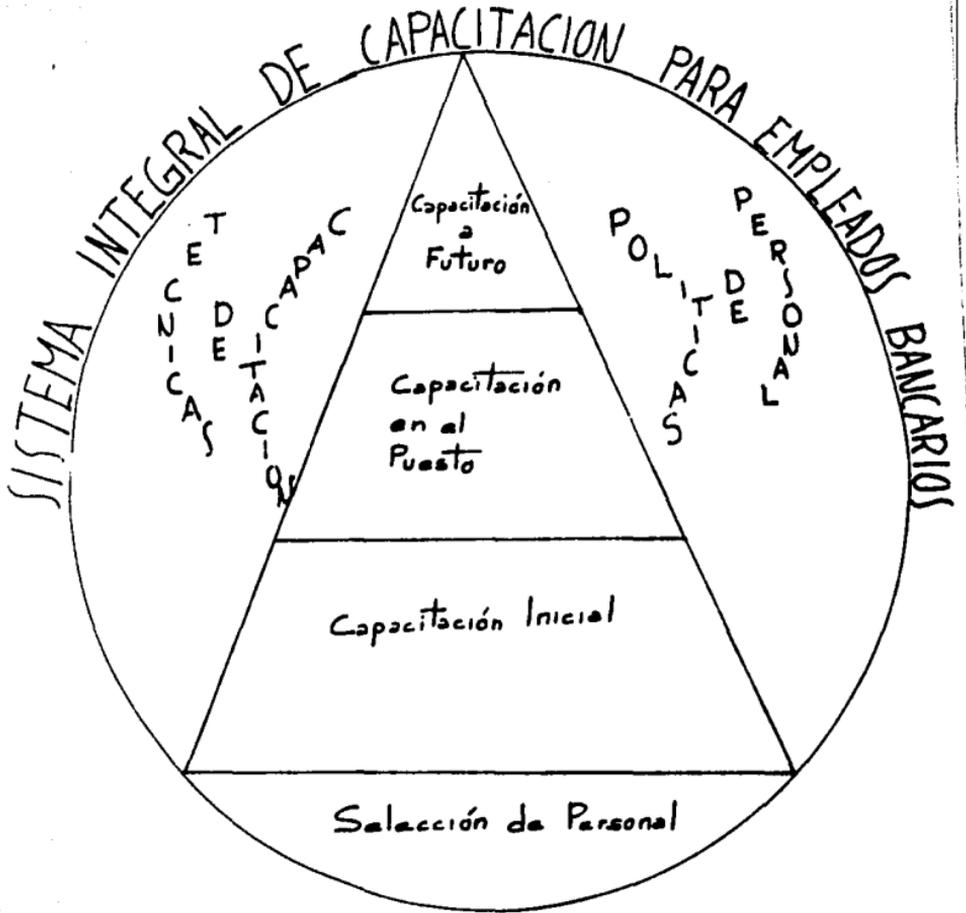
CONTROL

Por medio de este elemento de la administración, se tratará de - determinar los resultados que sean logrados por medio de un sistema - de capacitación, con el fin de corregirlos, mejorarlos, etc.

CAPITULO V

SISTEMA DE CAPACITACION

- . Capacitación inicial
- . Capacitación en el puesto
- . Capacitación al futuro.



En este capítulo se expone un sistema integral de capacitación para empleados bancarios cuyo objetivo principal es tener el mejor personal bancario,

El sistema de capacitación consta de tres fases que pretenden lograr en el empleado su desenvolvimiento continuo y sistemático por medio del conocimiento de habilidades y aptitudes que le permiten lograr su bienestar mediante el buen desarrollo dentro de un puesto y tener una proyección en un futuro no lejano a un puesto superior.

Las fases de este sistema son:

Capacitación inicial

Capacitación en el puesto

Capacitación a futuro.

Por medio de la capacitación inicial se dotará a los nuevos elementos, con los conocimientos y requisitos mínimos que les permitirán ser buenos nuevos empleados dentro del banco.

En la fase de capacitación en el puesto se dotará al empleado de los conocimientos necesarios que le permitan desempeñar mejor el puesto que está realizando.

La tercera fase de capacitación a futuro es la que brinda la oportunidad de tener una proyección a puestos superiores.

Cabe mencionar que para obtener los resultados deseables dentro de este sistema, es necesario, (como se dice en el capítulo pri-

mero) contar con una verdadera selección de personal, que facilitará en el sistema el desarrollo de la primera fase y por ende el de la - segunda y tercera.

Quando se piensa establecer un sistema de capacitación es requisito indispensable el conocimiento de las políticas de personal, con el fin de no estar en contra de ellas.

Con el fin de aprovechar al máximo el sistema de capacitación - se deben de tener muy en cuenta las técnicas de capacitación. Lo anterior lo decimos, porque puede suceder que el sistema sea bueno, pero que la técnica que se esté utilizando no sea la indicada.

CAPACITACION INICIAL

En la industria y el comercio ya se ha tenido la necesidad de - dar este tipo de capacitación a los nuevos empleados, con el fin de evitar errores y lograr dar una buena introducción de personal a la empresa, pero cabe mencionar que este tipo de capacitación se ha enfocado tanto a vendedores como a obreros que requieren de cierta especialización, dejando al margen a empleados de tipo oficinesco.

Dentro de un banco en el que todos sus empleados de oficina enncontramos la necesidad de dar capacitación inicial que le permita - al nuevo empleado desarrollar un puesto dentro del sistema de organización del banco al que ha ingresado.

Es frecuente que en un banco, el elemento de nuevo ingreso, - que no ha recibido capacitación inicial, se encuentre ante el pro--

blema de desadaptación al puesto y a la institución.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION INICIAL

El objetivo principal dentro de esta fase de sistema, es el de dotar al nuevo elemento de los conocimientos elementales indispensables que le permitan desempeñar un puesto.

Técnica de la capacitación: En esta fase del sistema se utilizará la técnica de capacitación de vestíbulo, mediante la cual, utilizando el mismo equipo, la misma papelería y misma maquinaria, y siguiendo los mismos procedimientos que utilizarán en el lugar de trabajo, se procede a dar la capacitación.

Se considera dentro de esta fase, como la mejor técnica de capacitación, la capacitación de vestíbulo, por las siguientes razones:

- a) Se dispone de personal capacitado, cuya misión es instruir a los nuevos elementos. (dentro de un banco, el volumen de trabajo no permite que los compañeros den una buena capacitación al nuevo elemento).
- b) No existen preciones de trabajo y esto permite al nuevo elemento una mayor asimilación.
- c) Permite programar mejor las requisiciones de personal.
- d) Permite practicar los aspectos iniciales, que se están enseñando.

Por medio de ésta técnica de capacitación, se trata de integrar el elemento capacitado al terreno en que va a desempeñar su puesto.

En general, este tipo de capacitación se dará a empleados cuyos puestos requieren aprendizaje junto con habilidades y conocimientos que no pueden proporcionarse mediante una sencilla plática sobre el terreno.

Organización de la fase inicial. Como se ha dicho en el punto anterior, en esta fase se dará una capacitación de vestibulo, por ello, la organización de esta fase requiere del establecimiento de un salón que reúna los requisitos necesarios para dar esta capacitación.

Los elementos humanos que se consideran necesarios para dar esta capacitación, son cuatro, los cuales estarán en la siguiente forma:

JEFE

INSTRUCTOR A

INSTRUCTOR B

INSTRUCTOR C

Se tendrá un jefe encargado de ejecutar y realizar toda la fase de esta etapa. El jefe tendrá bajo sus órdenes tres instructores que capacitarán en distintas áreas bancarias.

A QUIENES Y EN QUE SE CAPACITARAN?

Dentro de un banco se puede determinar en forma clara a qué personas se va a capacitar. Ya que son limitados los puestos (no en número, sino en tipo), a los que de inmediato puede aspirar a ocupar un nuevo empleado.

Los puestos más susceptibles de ser ocupados por un nuevo elemento son los siguientes:

Office boy,

Secretaria
 Cajera
 Operador diversos
 Operador cheques
 Operador cambios
 Operador cobranzas
 Operador cartera
 Operador ahorros
 Supervisor diversos
 Supervisor cheques
 Supervisor cambios
 Supervisor cobranzas
 Supervisor cartera
 Supervisor ahorros.

Se debe aclarar, que aunque en los puestos arriba enumerados -
 existen diferencias de jerarquías y de sueldos, pueden ser ocupados -
 por elementos de nuevo ingreso. El que determinará en un principio -
 qué personas son aptas para ocupar uno u otro puesto, será el departa
 mento de personal, mediante su sistema de selección.

Si vemos la naturaleza de los puestos encontraremos que están di
 vididos en tres áreas, que nos permiten destinar un instructor para -
 cada área:

Instructor A	Cajeras
	Secretarias

	Office boy
	Operador diversos
	Operador cheques
Instructor B	Operador ahorros
	Operador cambios
	Operador cobranzas
	Operador cartera
	Supervisor diversos
	Supervisor cheques
Instructor C	Supervisor ahorros
	Supervisor cambios
	Supervisor cobranzas
	Supervisor cartera

Por lo que se refiere a, en qué se va a capacitar? nos valdremos de la división que se hizo a los instructores.

AREA DE CAPACITACION DEL INSTRUCTOR A

El instructor A será el encargado de capacitar a las cajas y secretarias, orientándolas e integrándolas a la institución a la que han ingresado.

Las áreas en las que se debe capacitar, son las siguientes:

PUESTOS

AREA

	Contar dinero
	Operaciones que realizará:
Cajera:	Pago de cheques, recepción de depósitos, etc.
	Cortes de caja
	Manejo de máquina
	Papelería del banco
	Requisitos que deben reunir:
Secretarias	Memorándums, cartas y oficios, que mande el banco.
	Formas de contestar un teléfono dentro de un banco.

AREA DE CAPACITACION DEL INSTRUCTOR B

El instructor B tiene como misión capacitar a los operadores o - ayudantes de los supervisores de los diferentes departamentos que tiene una sucursal del banco.

Las áreas en que debe capacitar el instructor B son las siguientes:

PUESTOS	AREAS
Office boy	Panorámica de las operaciones que realiza el banco.
	Papelería que se usa en el banco
	Departamentos de la sucursal.

PUESTOS	AREAS
Operador diversos:	Rectificación de cortes de caja Contabilización y distribución de cheques operados.
Operador cheques	Requisitos que debe reunir un cheque; Sistema de protección de un cheque Manejo de microfilm.
Operador ahorros	Sistema que se sigue para retiro y depósito. Si la sucursal lleva su propio registro de cuentas, se le enseñará:
Operador de cambios	Papelería que se necesita Elaboración de giros Corresponsales que tiene el banco Tipos de cambios de moneda Registro de sus operaciones.
Operador cobranzas	Registro de documentos que se entreguen para su cobro. Registro de documentos que se realice su cobro.
Operador cartera	Registro de préstamos que realice la sucursal.

Elaboración de pagarés

Registro de documentos

AREA DE CAPACITACION DEL INSTRUCTOR C

El área de capacitación del instructor C es en esencia la misma que la del Instructor B, con la única salvedad de que el instructor C va a capacitar supervisores que tomarán decisiones que aunque trascendentes, sí requieren de un conocimiento más profundo de las operaciones y sistemas que ha implantado un banco.

En función, la misma del puesto de supervisor, es necesario capacitario en, el por qué de las operaciones que se efectúan, con el fin de que pueda solucionar alguno de los problemas que se presenten a su o sus ayudantes.

Es necesario decir, que aunque los puestos de supervisores son varios, lo natural es que una sola persona absorba dos o tres puestos de supervisor dentro de una sucursal. Lo que determina cuántos puestos de supervisor tendrá una persona, es el volumen e importancia que tengan las operaciones que realiza una sucursal. En esta forma podemos encontrarlos que en una oficina central pueden existir cuatro supervisores de cheques, mientras que en otra sucursal, una sola persona puede ser supervisor de cheques, ahorros, cambios, etc.

CAPACITACION EN EL PUESTO

Dentro de la rama bancaria, a pesar de ser una institución guber-

namental, encontramos que una de las mayores preocupaciones de los bancos, es la competencia. Por ello, todos los bancos se han abocado a dar mayor número de servicios a su clientela, con el fin de superarse o igualarse a la competencia.

Pero esta superación o igualación no se logra tan sólo aumentando el número de servicios, sino también en la calidad de agilidad de los mismos. Calidad y agilidad que tan sólo se logra con personal capacitado, que comprende todas y cada una de las funciones que debe realizar en su puesto, para poder dar un buen servicio.

En el párrafo anterior hemos tocado dos principales aspectos de de de el punto de vista de capacitación, los cuales son:

Nuevos servicios

Calidad y agilidad en el servicio

Lo anterior está orillando a los bancos a la creación de un sistema de capacitación que permita a los empleados que están desempeñando un puesto, rápido y continuo, de los nuevos servicios y sistemas que se están creando dentro de los bancos.

Pero este sistema de capacitación debe tomar muy en cuenta el estar renovando los sistemas y servicios ya establecidos.

Si analizamos en un banco, las causas por las que tienen personal mal capacitado, nos encontramos que son tres:

Sistemas de capacitación obsoletos

Negligencia de empleados
Transferencias de personal.

Sistemas de capacitación obsoletos. Dentro de la gran mayoría de los bancos de nuestro país, se ha seguido la tendencia de capacitación que a principios de siglo siguieron los bancos de Estados Unidos. Esta capacitación consiste en la creación de verdaderos cursos sobre temas bancarios, que rara vez se relacionan con lo funcional y operativo de un puesto. Por ende, estos cursos son impartidos en forma general a todo aquel empleado que desee tomarlos.

Si se ha dicho que toda capacitación debe de tener un objetivo, se puede decir que en la gran mayoría de los bancos que existen en nuestro país, sus sistemas de capacitación carecen de objetivos.

Negligencia de empleados. La rama bancaria en la actualidad, es una de las que mayor número de empleados concentra; por ello no es de extrañar que dentro de la misma, existen elementos apáticos que están desempeñando en forma inadecuada un puesto. Este mal quizá se podría corregir mediante una capacitación que los motive a la superación.

Transferencias de personal. Es muy frecuente dentro de un banco, que cuando una persona es transferida a un nuevo puesto, se desconoce on parte la forma de realizarlo. Por ello los cambios de un puesto, obligan al empleado a pasar por la penosa etapa en que se pregunta to-

do al compañero de junto, que mal humorado contesta; se tendrá que -
 aprender un puesto con las anomalías que este tipo de capacitación -
 obliga.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACION EN EL PUESTO

El objetivo dentro de esta fase del sistema de capacitación, el -
 el dotar al empleado de todo conocimiento teórico, así como habilidad
 necesaria para desempeñar con una mayor eficiencia el puesto que ya -
 ocupa.

TECNICAS DE LA CAPACITACION

El constante conocimiento que ha tenido la rama bancaria, ha -
 obligado que día a día se estén abriendo nuevas sucursales por todo -
 el país. Pero la creación de nuevas sucursales dentro de un mismo ban-
 co ocasiona una variedad de puestos que cambian específicamente de una
 sucursal a otra. Este cambio se debe primordialmente a la importancia
 de la zona en que está cada sucursal. Dándose el caso, de que en una
 sucursal pequeña, el puesto de secretaria de la gerencia, incluye el -
 de telefonista, aperturista de cuentas, promotora de ahorros y archi-
 vista; mientras que en una sucursal de mayor importancia, existe crea-
 do un puesto para cada actividad.

La gran variedad de puestos que existe dentro de un banco, ha ori-
 ginado que para crear la capacitación en el puesto, se analicen proce-
 dimientos de las operaciones que se efectúan. Las operaciones que rea-
 liza un banco son uniformes y de ello nos valdremos para utilizarlas -

como común denominador, que permita llegar en forma completa a cualquier puesto que exista en una sucursal.

Para poder determinar la técnica de capacitación que se utilizará dentro de la fase de capacitación en el puesto, es necesario indicar que, en la gran mayoría de los puestos ocupados por empleados se requiere de dos aspectos en función de la capacitación:

- Teórico
- Práctico.

Teórico. Por lo que se refiere a la forma en que se hará llegar la capacitación teórica se utilizarán las siguientes técnicas:

- Textos por operaciones.
- Material audio-visual por operaciones.
- Instrucción programada
- Conferencias
- Mesas redondas.

Las tres primeras técnicas de capacitación, nos permitirán dar al empleado los conocimientos teóricos necesarios para que desempeñe con mayor eficiencia un puesto.

También nos brindan estas técnicas la oportunidad de enseñar un nuevo puesto a los empleados que han sido transferidos.

Nos valdremos de conferencias y mesas redondas para dar a cono-

cer nuevos servicios o cambios en la organización del banco, o apoyar a campañas publicitarias.

La selección de cualquier técnica estará en función de su costo y del tiempo que se necesite para su elaboración.

Práctico. Por lo que se refiere a la habilidad necesaria en un puesto, se ha encontrado que organizando concursos, se logra capacitar al mayor número de personas, al menor costo.

Por medio de concursos lograremos que el personal tenga un mayor dominio sobre las máquinas y también sobre actividades de tipo manual. Los concursos deberán ser en función de un determinado tipo de actividad.

Ejemplo: se elaboraría en un grupo de seis sucursales para determinar qué persona es la que cuenta más rápidamente. Otro concurso podría ser, para el que sumara más rápidamente, y así sucesivamente.

ORGANIZACION DE LA CAPACITACION EN EL PUESTO

Por lo que se refiere a la forma en que estaría organizado esta segunda fase del sistema de capacitación, sería la siguiente:

- Teórico
- Práctico

Teórico. El departamento o sección de capacitación se encargará de la elaboración del material de enseñanza. Posteriormente el depar

tamento o sección de capacitación lo turnará al encargado de personal en cada sucursal, el cual lo seleccionará para determinar qué material corresponde a cada puesto dentro de esa sucursal. El encargado de personal en cada sucursal será el responsable de hacer llegar el material indicado a cada puesto. Periódicamente el departamento o sección de capacitación debe de vigilar que la capacitación en el puesto se esté realizando en todas las sucursales.

DEPARTAMENTO O SECCION DE CAPACITACION
ENCARGADO DE PERSONAL
EMPLEADOS

Práctico. El departamento o sección de capacitación se encargará de la elaboración de concursos, y el mismo los realizará y controlará, con el fin de dar mayor realce a los mismos.

Para la elaboración de concursos, es recomendable que se hagan por grupos de sucursales, con el fin de despertar mayor interés. Para elegir cuántas sucursales deben de intervenir en el número de personas que por sucursal intervendrán.

A QUIENES Y EN QUE SE CAPACITARA?

Quizá este sea el momento de determinar la diferencia real que existe entre empleado y funcionario de un banco:

Empleado bancario es aquella persona que desempeña un puesto en que se realizan funciones delineadas por un método ya existente, del

cual no puede despegarse sin pedir autorización a la persona que esté facultada para darla.

Funcionario bancario es aquella persona que desempeña un puesto - que le permite tomar decisiones, en base a unas facultades otorgadas, - sobre cualquier asunto de su competencia que le sea presentado.

Se debe de tomar en cuenta que el enfoque primordial de la tesis se encuentra dirigido a empleados, por ello se debe de dar capacitación en el puesto a todos los empleados que existen en un banco. A - continuación enumeraremos los puestos más comunes en los bancos.

Office boy

Archivista

Secretarias

Telefonistas

Aperturistas de cuentas

Encargado de préstamos personales

Encargado de cajas de seguridad

Encargado de controles o diversos

Cajeras

Operador cheques

Operador ahorros

Operador cambios

Operador cartera

Operador cobranzas

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Supervisor cheques
Supervisor ahorros
Supervisor cambios
Supervisor cartera
Supervisor cobranzas
Suplente
Segundo auxiliar de contabilidad
Primer auxiliar de contabilidad

Para poder determinar en que se debe de capacitar a los empleados, se deben de conocer los procedimientos en que realiza cada operación un banco.

A continuación elaboraré una lista que permitirá mostrar las operaciones más comunes que se realizan en los puestos de empleador en un banco:

Llevar correspondencia
Mantener ordenada la papelería;
Surtir material de trabajo
Elaboración de cartas
Elaboración de memorandums
Cómo contestar el teléfono
Tipos de cuentas que hay
Forma en que se abre una cuenta
Requisitos para un préstamo personal

Elaboración para un préstamo personal

Registro de un préstamo personal

Cómo llevar las cajas de seguridad

Cortes de caja

Registro de cheques pagados

Registro de tarjetas de crédito

Registro de firmas

Requisitos de un cheque

Manejo de microfilms

Cuándo pagar un cheque

Cheques foráneos

Operación de ahorros

Cómo cotizar moneda extranjera

Registro de monedas extranjeras

Compra-venta de monedas extranjeras.

Cheques de viajero y su registro

Control de préstamos

Registro de préstamos

Cartera vencida

Elaboración de pagarés

Registro de descuentos

Registro de documentos al cobro

Elaboración de giros

registro de giros

Elaboración de órdenes de pago

Registro de órdenes de pago.

Con la lista anterior nos podemos dar cuenta de las operaciones más comunes que se realizan en un banco. El tener un conocimiento de las operaciones que realiza un banco, nos permite saber sobre qué temas se realizará el material de capacitación que nos permitirá esta segunda fase del sistema de capacitación.

CAPACITACION A FUTURO

Dentro de la rama bancaria, podemos considerar como una de sus características, el desarrollo y el progreso que se manifiesta en la diversificación de servicios.

El desarrollo y el progreso se encuentra fundado en la superación, tanto de sistemas, como de personas. Por lo que se refiere a las personas, lo más deseable es dirigir y controlar esa superación por medio de una capacitación que les permita alcanzar sus objetivos personales, los que no son contrarios ni contradictorios a los objetivos, que todo banco debe tener.

Uno de los problemas más graves que tiene la rama bancaria, es la escasez de buenos funcionarios; por ello en los bancos más importantes se han abocado a la creación de departamentos especializados en el desarrollo de funcionarios. Creyendo que con la creación de estos departamentos se logrará dentro de cada uno de los bancos, tener los mejores funcionarios bancarios. Pero se ha encontrado que por medio de estos departamentos de desarrollo, se ha aumentado la calidad

de sus funcionarios.

Resulta muy difícil, por falta de capacitación de los empleados encontrar la cantidad de personal que se necesita desarrollar.

Por medio de la tercera fase del sistema de capacitación, se pretende ir preparando a los empleados para que en un futuro puedan llegar a ser funcionarios.

OBJETIVO DE LA CAPACITACION A FUTURO

El objetivo primordial de esta fase es permitir que el empleado que ha demostrado tener una superación en su trabajo, por medio de una capacitación dirigida, se le siga motivando por medio de una capacitación que le permita llegar a ser funcionario.

TECNICA DE LA CAPACITACION A FUTURO

La técnica de la capacitación que se utilizará en esta fase, es la capacitación por cursos, la cual, es el método de transmitir una información a otras personas, por medio de clases formales.

Creemos que en esta fase, el sistema de capacitación por cursos es la mejor técnica, porque permite tener un control directo sobre las personas que se están capacitando.

ORGANIZACION DE LA CAPACITACION A FUTURO

Por lo que se refiere a la organización de esta tercera fase -

del sistema, sería de la siguiente manera:

El departamento o sección de capacitación se encargará de la elaboración del material de capacitación, así como de la selección de instructores y lugar en que se dará la capacitación. Los instructores impartirán a los empleados seleccionados, los cursos que el departamento de capacitación haya fijado.

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION

INSTRUCTORES

GRUPO DE EMPLEADOS

A QUIENES Y EN QUE SE CAPACITARA?

Dentro de esta tercera fase del sistema, se capacitará tan sólo a aquellos empleados, que mediante un sistema de calificación de méritos, hayan demostrado una superación en su trabajo. Como se puede ver, esta tercera fase, no se dará a todos los empleados que trabajan en un banco, sino tan sólo a aquellos que tengan deseos de progresar dentro de el banco. Por medio de esta etapa se brinda la oportunidad al empleado a base de capacitación y trabajo, llegue a ser en un tiempo razonable un funcionario bancario.

Por lo que se refiere a los puntos en que se debe de capacitar a un empleado para que pueda llegar a ser un buen funcionario, se han encontrado cuatro áreas que son el común denominador en todos los bancos:

- Area de contabilidad
- Area de administración
- Area de personal
- Area de derecho

En cada de una de estas áreas existe un sinnúmero de temas que debe de ser adaptado a cada banco en particular, con el fin de que - la capacitación rinda los frutos deseados.

A continuación daremos un ejemplo de cómo un banco adoptaría es ta tercera fase del sistema:

El departamento de capacitación del banco ha decidido estable-- oer la tercera fase de este sistema de capacitación.

Después de hacer un análisis de los aspectos en que va a capaci tar, se ha tomado la decisión de que esta etapa tendrá una duración de cuatro semestres, los que respectivamente representan grados de - capacitación. Las materias que se ha decidido impartir son las si-- guientes;

Primer semestre:

- Principios de contabilidad
- Principios de administración.
- Comunicación oral y escrita.

Segundo semestre:

- Sistema de contabilidad del banco.

- Políticas de personal
- Nociones de derecho.

Tercer semestre:

- Créditos que otorga el banco
- Derecho mercantil
- Instituciones de crédito públicas y privadas.

Cuarto semestre:

- Servicios que presta el banco.

CONCLUSIONES

- I. El desarrollo que va obteniendo nuestro país ha originado el rápido crecimiento de la rama bancaria, y para ir acorde a este desenvolvimiento se debe contar con personal capacitado.
- II. Los bancos , siendo empresas nacionales de servicio, compiten - dando un mejor servicio en base a las aptitudes de su personal. Por ende, competirán con una mejor capacitación. Pues ya que la calidad del servicio está en función de la persona que lo da.
- III. Por medio de la capacitación se evita la rotación de personal - que existe dentro de la rama bancaria, pues ya que se brinda la oportunidad de que el emplea o obtenga sus objetivos personales.
- IV. La superación es un deseo natural en el hombre, la capacitación propicia la superación.
- V. Una capacitación planeada, dirigida y controlada, representa - un incentivo moral para los empleados, puesto que dota de conocimientos necesarios para ocupar un puesto de mayor jerarquía. Por lo mismo, también se puede considerar un incentivo económico a futuro, pues ya que un puesto más alto, involucra un sueldo mayor.
- VI. For un sistema de capacitación integral entiendo un ciclo compuesto de tres fases:
 - Capacitación inicial
 - Capacitación en el puesto

- Capacitación a futuro.

Pretendiendo lograr en el empleado, su desenvolvimiento continuo y sistemático, por medio del conocimiento de habilidades y aptitudes que le permitan lograr su bienestar mediante el buen desarrollo dentro de un puesto y tener una proyección en un futuro no lejano a un puesto superior.

- VII. Para lograr integrar este sistema de capacitación se debe contar con una selección de personal que permita la realización de las fases del sistema. Por ello, la selección de personal debe basarse en los requerimientos del departamento de personal y ser realizada, por el departamento o sección de capacitación.
- VIII. Todo sistema de capacitación debe de adaptarse a las políticas de personal establecidas en cada banco.
- IX. Dentro de la función de capacitación debe de contarse con las distintas técnicas para aplicarse, pues ya que el sistema puede ser bueno pero la técnica no sea la adecuada.
- X. Todo esfuerzo por promover un servicio, debe de ir antecedido de una capacitación al personal que dará el servicio.
- XI. La imagen de una institución bancaria se logra en base a la capacitación de su personal.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * REYES PONCE A., Administración de Empresas, Teoría y Práctica, E. Limusa-Wiley, México.
- * THOMAS G. SPATES, American Management Personnel Series, N.Y. Pág. 99 - 1983.
- * APPELY LAWRENCE, Functions of the Personnel Executive, Pasadena, California, Institute of Technology 1980.
- * PROCTOR Y THORTON, Capacitación: Manual para los directores de línea. Ed. Herrero, Hnos., México.
- * PLANTY Y FREESTON, Dirección de Empresas, Ed. Hispano Europa, Colección Galileo-Barcelona, España 1980. Trad. F. Ruíz Garbas.
- * UNITED STATES CIVIL SERVICE COMMISSION, Training the supervisor, Washington, U.S., Government Printing Office, 1979.
- * ANDERSON Y ANDERSON, Técnicas proyectivas de diagnóstico psicológico. - Ed. Rialp, S.A., Madrid.
- * BELL, JOHN E., Técnicas proyectivas. Ed. Paidós, Buenos Aires.
- * DRUCKER, PETER F., La gerencia de las empresas. Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- * LLERA Y HARO LEEV, Las Relaciones Públicas en la empresa moderna. Ed. - Galaxia.
- * FIGORS Y MYERS, Administración de Personal, C.E.C.S.A., México.

- * REKLARS M. Psicología Selectiva, Ed. Universidad de Deusto, Bilbao, - España.
- * STRATUS Y SAYLES, Los problemas humanos de la dirección. Ed. Herro-ro, Hnos., México.
- * TERRY G. Y PH. D., Principios de Administración, C.E.C.S.A., México.
- * VODER Y DALE, Manejo de Personal y relaciones industriales, Ed. C.E. C.S.A., México.
- * B.N.M., Pautas de Selección y adiestramiento de empleados, Publica-ción interna del Banco Nacional de México.
- * N.C.V., N.Y., Pautas y adiestramiento profesional bancario. Ed. Na-tional City Bank of New York., Traducción de Antonio Travededo.