



308402

1

2ej

UNIVERSIDAD LATINA

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A EL
AREA DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCIÓN
DE CREDITO

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PRESENTA

RODOLFO JIMENEZ CASTRO

Como último Requisito para Sustentar Examen Profesional de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

ANTECEDENTES.

CAPITULO 1. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

1.1 Ley Reglamentaria de la Fracción XIII del Apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

1.2 Ley Federal de Trabajo.

1.3 Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

CAPITULO 2. PLANEACION Y ORGANIZACION.

2.1 Planeación

2.2 Organización

CAPITULO 3. DIRECCION Y CONTROL.

3.1 Dirección

3.2 Control.

CAPITULO 4. MODELO PROPUESTO.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION.

Actualmente la CAPACITACION y Adiestramiento de personal, es un problema en el cual el Gobierno Mexicano ha puesto especial interés, por la necesidad existente de mano de obra mejor calificada, la cual nos ayudara a obtener artículos de mejor calidad y a menor costo, ya que el avance tecnológico es cada día mayor, de lo cual se desprende la necesidad de que la mano de obra sea capacitada y adiestrada constantemente.

Ahora bien, la Capacitación es importante tanto en el Sector Publico, como en la Iniciativa Privada, aunque en el presente trabajo, me refiero a presentar como funciona el Area de Capacitación en una Institución de Crédito, la cual viene renovando su estructura y filosofia, la Institución a la que hago referencia es: **BANCO B.C.H. S.A.**

El objetivo de este trabajo es el tener la oportunidad de presentar un modelo de capacitación, diseñado con base al proceso administrativo que pueda ayudar a eficientar las estrategias actuales, que utiliza el Banco.

Capítulo I.- Trata acerca del de marco legal en materia de Capacitación.

Capítulo II.- Inicia con la Planeación y Organización de la Capacitación. Dentro de la Planeación, se encuentra el Objetivo General y Particular, las Políticas, Disposiciones Generales.

Capítulo III,- Se menciona como son los canales de comunicación interna y externa, así como los controles que se llevan a cabo para el seguimiento de los programas de capacitación.

Capítulo IV.- Se presentan las bases para la programación, de cursos, las técnicas y materiales didácticos recomendables, así como los beneficios de la Capacitación en los diferentes ambitos y la presentación del modelo propuesto, destacando algunos aspectos que actualmente no consideran los programas del Banco como son entre otros: la importancia de realizar una adecuada instrumentación de la Detección de Necesidades de Capacitación y el dar un adecuado seguimiento a los cursos.

Asimismo se señala la importancia del Licenciado en Administración en la aplicación de la dinámica del proceso administrativo en los problemas de Capacitación.

ANTECEDENTES.

La Capacitación es uno de los temas de actualidad en las instituciones públicas y privadas. No hay empresa que se reconozca que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación.

Definamos que es Capacitación:

Capacitación (del adjetivo capaz, y éste a su vez, del verbo latino *câpere* = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñe mejor su trabajo.

Adiestramiento (del adjetivo diestro, y este a su vez, de la palabra latina *dexter* = derecho) es el conjunto de actividades encaminadas a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Se habla de administrar la capacitación. Administrar es hacer servir determinadas cosas para el logro de determinados fines.

Es en este caso, el mejor manejo de hombres, sistemas, equipos, dinero y tiempos para que la capacitación llegue a ser de verdad la plataforma de lanzamiento de nuestro país y de nuestra Institución hacia el progreso y hacia el éxito.

1. MARCO LEGAL DEL AREA DE CAPACITACION.

1.1 Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Esta Ley nos marca en el Título Segundo, denominado 'Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Titulares' en su Capítulo V, Artículo 44 acerca de las obligaciones de los trabajadores en el párrafo VIII.

VIII. 'Asistir a los Institutos de Capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia'.

1.2 Ley Federal del Trabajo.

Artículo 123

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

La Ley Federal del Trabajo en su Título Primero Principios Generales nos menciona sobre capacitación en sus artículos: 3, 25, 26.

La Ley Federal del Trabajo habla de los Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones en el Título Cuarto y en los Artículos,

153 A.,

153 B.

153 E.

153 F.

153 H.

153 I.

153 Q.

153 T.

153 U.

153 V.

1.3 Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Este reglamento tiene como finalidad orientar a los integrantes de la Comisión y Subcomisiones Mixtas, sobre el funcionamiento, derechos y obligaciones, de conformidad con lo dispuesto por el Capítulo IV, Artículo 48,49 y 50, Capítulo VII, Artículos 78,79 y 80 de las Condiciones Generales de Trabajo.

Las bases de integración deberán contener como principales puntos los que se detallarán en un capítulo subsecuente, con base a las Condiciones Generales de Trabajo, a la Ley y demás Reglamentos relativos a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores de la Institución.

2. PLANEACION Y ORGANIZACION

2. Planeación.

2.1. Objetivo General.

Cumplir con las disposiciones legales en materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal, en la ejecución de programas dirigidos a todos los niveles de la Institución para propiciar una mayor eficiencia de las actividades que realiza Banco B.C.H. S.A.

2.2 Objetivos Particulares.

Administrativos.

Propiciar un mayor conocimiento sobre los sistemas, políticas y procedimientos de trabajo de la Institución, así como de la unidad en que se trabaja, favoreciendo una adecuada aplicación.

Técnicos.

Introducir los conocimientos necesarios o suficientes que permitan desarrollar las habilidades requeridas en el lugar de trabajo para elevar el nivel de eficiencia.

Formativos.

Dotar de conocimientos que permitan lograr un desarrollo integral en el personal.

2.3 Políticas del Area de Capacitación.

La capacitación es para B.C.H. una actividad esencial, mediante ella se puede mejorar individual y organizacionalmente.

Se ha creado una serie de lineamientos que guiarán en lo sucesivo las acciones en materia de capacitación. Su objetivo es fomentar la participación del personal que compone la Institución para que los beneficios sean conjuntos.

2.4 Disposiciones Generales.

2.4.1 La aplicación de las siguientes disposiciones serán de carácter obligatorio en toda la Institución, salvo en casos excepcionales, que se justifiquen en forma escrita, los cuales deben ser autorizados por el Director del Centro Cultural Deportivo y de Capacitación.

2.4.2 La capacitación es un derecho de los empleados de base y de confianza, y una obligación para el Banco el otorgarla, por lo que el personal podrá hacer uso de la misma, desde su nombramiento.

2.4.3 La capacitación deberá impartirse durante la jornada de trabajo, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios empleado - Institución convengan que podrá impartirse en otro horario; así como el caso en que el empleado desee capacitarse en una actividad distinta a la que la desempeña, en cuyo supuesto la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

2.4.4 La Institución dará preferencia a los cursos que reditúen en mayor productividad de los empleados.

2.4.5 Los participantes contarán con todo el apoyo de la Institución y de sus superiores, para cumplir con los cursos de capacitación, con el objeto de que los resultados sean positivos.

2.4.6 La capacitación en Banco B.C.H. S.A., buscará alcanzar los siguientes objetivos, respecto a los empleados.

- a) Prepararlos para el adecuado ejercicio de sus derechos y cabal cumplimiento de sus obligaciones inherentes a la relación laboral.
- b) Prepararlos para ocupar vacantes a puestos de nueva creación.

2.5 Normas del Area de Capacitación.

2.5.1 El área de Capacitación es la responsable del desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y cursos que sobre capacitación se imparta en la Institución.

2.5.2 Se deberán someter a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria, los planes y programas de capacitación, dentro de los primeros 60 días de los años impares, conforme los siguientes requisitos:

- Comprenderán periodos no mayores de cuatro años.
- Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en el Banco.

- Precisaràn las etapas a que se sujetaràn la Capacitaciòn y adiestramiento total de los empleados.
- Señalaran los procedimientos de selecciòn y el orden que se establezca para capacitar a los empleados de un mismo puesto y categoria.
- Señalaran el nombre y nùmero de registro del organismo que impartirà la capacitaciòn.
- Especificaràn la duraciòn de los cursos y las materias que comprenderàn, los procedimientos didàcticos que se utilizaràn y las finalidades que en cada caso se persigan.

2.5.3 La Comisiòn Nacional Bancaria, aprobarà los planes y programas de capacitaciòn y adiestramiento o dispondrà en su caso, las modificaciones pertinentes, dentro de los 60 días de sometido a su consideraciòn y se tendràn como aprobados los que no hayan sido objetados dentro de dicho tèrmino.

2.6 Responsabilidades.

2.6.1 Es responsabilidad del Centro Cultural - Deportivo y de Capacitación:

- Ejercer una acción coordinadora y de supervisión para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada por parte de sus establecimientos.
- La capacitación y el adiestramiento deben ser tomados en la aplicación del escalafón, a fin de que el esfuerzo que realicen los empleados encuentren una debida compensación.
- Evaluar con base en las cifras estadísticas, los resultados de la Capacitación y aprovechamiento de los Recursos Humanos.
- Llevar un padrón de Instructores.

2.7 Evaluaciones.

2.7.1 Según lo requieran los cursos, el grado de aprovechamiento se determinará de la siguiente manera:

- Examen diagnóstico,
- Exámenes parciales.

- Examen final por escrito.
- Prácticas o trabajos especiales
- Participación en clase.
- Porcentaje de asistencia.

2.7.2 El sistema de calificaciones será del 0 al 10, siendo el mínimo para acreditar 8.

2.7.3 Invariablemente deberán evaluar los participantes en cada curso interno al expositor.

2.8 Estrategias Actuales de Capacitación.

2.8.1 Objetivos Generales.

- Configurar una plataforma de conocimientos básicos que permitan acceder a otros más completos.

- Atender a las necesidades de capacitación en el puesto y para el puesto, del personal que labora en el Banco B.C.H. S.A.

- Integrar un esquema de planeación y programación curricular que norme, conduzca y evalúe cada proceso concreto y determinado de capacitación.

- Originar dos acciones fundamentales:

La elaboración de manuales y materiales impresos comprendidos en una instancia didáctica fundamental, en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

La formación y el desarrollo integral del personal de la Institución, mediante la adquisición de conocimientos y el fortalecimiento de las habilidades y destrezas necesarias para cada puesto.

Se consideran cuatro tipos de Capacitación:

Capacitación a personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la filosofía del Banco, objetivos, organización y funcionamiento de la Institución, así como la operación de las áreas del trabajo hacia donde vayan orientados los nuevos trabajadores.

Capacitación y adiestramiento en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos, desarrollo de habilidades, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en el puesto y adscripción que tiene encomendado el personal a capacitar.

Capacitación y Adiestramiento promocional para plazas sujetas a concurso escalafonario, que comprenda la enseñanza sobre conocimientos técnicos, desarrollo de habilidades, procedimientos, métodos y sistemas de trabajo para ocupar la categoría inmediata superior a su puesto.

Capacitación y Adiestramiento para cambio de rama.

Capacitación formativa por Puestos.

2.9 Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo.

2.9.1. Disposiciones Generales.

Artículo 1

Para los efectos de aplicación e interpretación del Reglamento de dicha Comisión, se establecen las siguientes definiciones:

- a) INSTITUCION.- Con este nombre se designara al Banco BCH Sociedad Anónima
- b) SINDICATO.- El Sindicato Autentico de los Trabajadores del Banco BCH.
- c) COMISIÓN.- La Comisión Central de Capacitación y Adiestramiento.
- d) SUBCOMISION.- Subcomisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- e) CONDICIONES GENERALES.- Las Condiciones Generales de Trabajo, para los Trabajadores de Banco BCH.
- f) LEY.- La Ley Federal del Trabajo
- g) CENTRO DE TRABAJO.- Es todo establecimiento en el que se realicen actividades de prestación de servicios y en los cuales participen personas que sean sujetos de una relación de trabajo con la Institución.

h) TRABAJADOR DE BASE.- Los trabajadores de base que presten sus servicios en el Banco BCH en un puesto sindicalizado.

Artículo 2.

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, vigilara la instrumentación, operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, sugiriendo las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y la Institución.

2.9.2. De la Constitución de la Comisión

Artículo 3.

La Comisión se integrará con tres representantes propietarios y tres suplentes por cada una de las partes, según lo establece el artículo 80 de la Condiciones de Trabajo.

Artículo 4.

Los representantes de los trabajadores deberán ser designados por el Sindicato, cuyos nombres serán integrados al registro de la Comisión.

Artículo 5.

Los representantes de la Institución deberán ser designados por el titular de la Subdirección Ejecutiva de Personal.

Artículo 10.

La Comisión deberá revisar dinámicamente las necesidades de Capacitación y Adiestramiento y considerara también con sentido creativo, los cursos y las técnicas didácticas.

Artículo 18.

La Comisión estará facultada para verificar en cualquier momento el padrón de Instructores, con el fin de constatar que aquellos cuenten con el registro correspondiente ante la Comisión Nacional Bancaria.

Lo no previsto en este Reglamento será sancionado por los miembros de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

La Comisión Mixta de Capacitación atenderá siempre las necesidades de los trabajadores y de la Institución. Los miembros de esta Comisión deben participar, opinar y difundir el proceso de capacitación, para verificar en la práctica, si se está contribuyendo realmente al cumplimiento de los objetivos generales de la capacitación que son::

I.- Promover ascensos:

Los empleados que participen en la capacitación tienen posibilidades de poner en práctica conocimientos adquiridos, participando en los concursos escalafonarios además en la calificación de estos concursos se ponderan los cursos que ha tomado el participante.

II. Generar productividad:

Al capacitarse los empleados desempeñan eficientemente sus funciones, con la seguridad la confianza que da el estar bien preparado, de esta manera son más productivos.

III. Actualizar

La programación de cursos de capacitación está enfocada también a reforzar y actualizar los conocimientos necesarios en cada uno de los puestos institucionales.

V. Prevenir riesgos.

La capacitación nos sirve para conocer y poner en práctica las normas y procedimientos que nos ayudarán a prevenir los riesgos inherentes a el trabajo.

En resumen :

La capacitación es un elemento para tener mayor preparación en el futuro y tener una mejor vida social.

CAPITULO 3. DIRECCION Y CONTROL

3.1 Dirección.

3.1.1 Comunicación.

Como el área de Capacitación es de apoyo y solicitada constantemente para coordinar cursos, o para impartirlos debe tener canales de comunicación fluidos.

3.1.2 Toma de decisiones.

El área de Capacitación elabora una calendarización anual con base a la Detección de Necesidades de Capacitación, tanto para Sucursales Metropolitanas, como para Áreas Centrales, y fórneas.

Posteriormente se presenta al Director Corporativo de Recursos Humanos, para su aceptación. Luego se presenta al Director de Banca

Comercial Metropolitana, en el caso de que sean cursos para la Red de sucursales los programas propuestos para puestos tipo de Sucursal, y de existir realizarán las modificaciones necesarias, para que se haga el calendario definitivo que especificara los días y horarios, encargándose de elegir lugar, Instructores, ya sea Internos y/o Externos, y apoyarlos con el material necesario para el logro del aprendizaje.

Convocara juntas de trabajo con algunas áreas, en caso de que surjan necesidades extraordinarias, con la finalidad de coordinar necesidades de cada área respecto a la capacitación.

Avalara, coordinara y apoyara, según sea el caso, las acciones en solicitudes de curso de las diferentes regionales que conforman la Institución.

3.2 Control

Para tener un mejor control sobre la Capacitación a nivel nacional, se llevan a cabo las siguientes estrategias:

- Se lleva a cabo un seguimiento de la capacitación con el fin de verificar el grado de avance de cada curso y conocer si en realidad

No Existe

Página

finalidad de buscar innovaciones y buscar el interés de el personal, y no caer, en lo que luego sucede, que la gente al decirles que se les impartirá un curso, invente mil pretextos para no asistir, debido a la falta de materiales de apoyo.

- Falta de incentivos, al personal que funge como Instructor Interno y dar un reconocimiento o constancia por su apoyo.

- En caso de las peticiones individuales del personal para inscribirse a eventos que no fueron seleccionados, deberán ser manejadas por el Area de Capacitación, ya que muchas veces pueden intervenir aspectos afectivos y aunque el solicitante pueda asistir, el jefe de Area puede negar el permiso.

- Un punto interesante, es el tipo de evaluaciones que se practican, es decir, se debería realizar, en los casos que se pueda, una evaluación practica al finalizar cada curso, y que deberá ser apegada a políticas y no solo realizarse por escrito, ya que muchas veces, los participantes se aprenden de memoria, pero llegan a desconocer la practica, y esto es importante, ya que el personal al que se evalúe para promoverse por escalafón sea realmente la persona idónea, y conozca el puesto en teoría y practica.

Por esto, me permito presentar un modelo esquematizado de como siento y visualizo, lo que debe ser el proceso de capacitación.

También 3 baterías para conocer la detección de funciones, así como una guía de entrevista.

Presento un modelo de evaluación del curso, donde se calificaran, los temas, al instructor y al curso. Esperando este modelo sea de utilidad y apoyo a la Institución, al departamento de Capacitación con la finalidad de que el beneficiado sea el personal que compone al BANCO BCH S.A.

4.1 Bases para la programación y calendarización de cursos..

Los programas didácticos son las herramientas básicas de trabajo para el especialista de la capacitación.

Los pasos para esta tarea son cinco:

- 1. Redacción de objetivos.**
- 2. Estructuración de contenidos.**
- 3. Diseño de actividades didácticas: técnicas de enseñanza-aprendizaje.**
- 4. Determinación de los materiales de apoyo.**
- 5. Elaboración y/o determinación de instrumentos de evaluación.**

1. Redacción de objetivos.

Consiste en precisar las conductas que se pretenden de las diferentes personas, en determinadas condiciones.

Existen diferentes tipos de objetivos:

- Para determinar el aprendizaje:

- De proyección temporal (corto, mediano y largo plazo),

- De acuerdo a su ámbito (generales, particulares, etc)

- Deben ser precisos, claros, redactados en forma inteligible para todos y cada uno de los interesados, en términos de las acciones de los participantes, en términos de conducta observable, y expresarlos en infinitivo.

2. Estructuración de contenidos.

Los contenidos consisten en los conocimientos, habilidades y actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos.

3. Actividades didácticas técnicas de enseñanza-aprendizaje

Se enumeran algunas actividades como son:

Exposición.

Mesa redonda.

Corrillos.

Cuchicheo.

Estudio de casos.

Representación de papeles.

Simposio.

Foro.
Philips 6/6.
Confortación.
Entrevista.
Lectura comentada.
Tormenta de ideas.
Panel.
etc....

4. Determinación de materiales de apoyo.

Se elegirán los materiales que servirán de apoyo de acuerdo a las necesidades del instructor y de la materia que ocupa.

5. Instrumentos de evaluación.

Serán distintos según la naturaleza de el evento.

Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas.

Una prueba esta bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.

Los puntos a evaluar son cuatro:

Conocimientos.
Habilidades.

Actitudes.

Conductas.

Siempre hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar y reforzar el aprendizaje.

4.2. Técnicas y materiales didácticos

El manejo de técnicas y materiales adecuados para la enseñanza-aprendizaje en la impartición de la capacitación reviste de gran importancia, ya que la selección de técnicas y materiales didácticos, debe hacerse una vez estructurado y redactado los objetivos, esto es, conocer las necesidades de capacitación del grupo de trabajo al cual se va a capacitar, conociendo la estructuración del contenido del tema a tratar.

Para la selección de técnicas y materiales didácticos es necesario tener criterios de selección. es decir. conocer los objetivos del programa, las características del contenido, y las características de los participantes.

Aplicar los criterios, como son el conocimiento del programa y dominio de la técnica.

Las técnicas son:

- Participativa
- Expositiva
- Mixta

Los materiales didácticos pueden ser:

- Rotafolios
- Retroproyector
- Filminas
- Películas

Selección de técnicas didácticas.

La técnica didáctica es una serie de pasos organizados, que permiten al participante lograr los objetivos deseados y facilitan la formación de actitudes de cooperación, responsabilidad e independencia en el trabajo. Por lo tanto, son medios que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Aunque cada una de las técnicas tienen sus propias reglas derivadas de su naturaleza, pueden establecerse ciertas normas en su aplicación:

- Preparar oportunamente el material y equipo didáctico (si se requiere utilizar).
- No improvisar en la evaluación.

- Continuar las técnicas entre sí, para obtener un óptimo rendimiento de ellas. (Desarrollar su propia creatividad).

Funciones que cumplen los materiales.

- a) Sintetiza el tema y refuerza puntos clave.
- b) Sensibiliza y despierta interés.
- c) Ilustra puntos difíciles mediante imágenes o cuadros sinópticos.
- d) Ilustra objetivamente la información (cuando se utilizan maquetas, modelos reales, películas).
- e) Hace posible dinámica y agradable una exposición y facilita la comunicación.
- f) Permite la fijación del aprendizaje con la asociación de imágenes y esquemas.

Determinación de tiempos y duración de la instrucción.

El tiempo es esencial en la planeación y metodología del curso, sino se toma en cuenta, lo más seguro es que la instrucción fracase, o que quede inconclusa.

4.2.3 Beneficios de la capacitación a los empleados, a la Organización, y a las Relaciones Humanas en el grupo de trabajo.

Modos en los que la capacitación beneficia a la Organización.

- Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes positivas hacia la orientación a los beneficios.

- Mejora las capacidades y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización

- Mejora la moral de la fuerza laboral

- Ayuda a las personas a identificarse con las metas de la organización.

- Contribuye a crear una imagen de la empresa.

- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.

- Mejora las relaciones entre los jefes y subordinados.

- Contribuye al desarrollo de la organización.

- Aprende de los adiestrados.

- Contribuye a preparar los lineamientos para el trabajo.

- Contribuye a la comprensión y la aplicación de las normas de la organización.

- Proporciona información para las necesidades futuras en todos los campos de la organización.
- La Institución tiene mayor eficiencia en toma de decisiones y resolución de problemas.
- Ayuda a desarrollar las promociones internas.
- Contribuye al desarrollo de la capacidad de dirección, la motivación, la fidelidad, mejores actitudes y otros aspectos que suelen tener los buenos trabajadores y los gerentes brillantes.
- Contribuye a que aumente la productividad y/o calidad del trabajo.
- Contribuye a que se reduzcan los costos en varios campos, tales como personal, administración, etc.
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización por el hecho de tener competencia y conocimientos apropiados.
- Mejora las relaciones entre los trabajadores y la administración.
- Reduce los costos de asesoría externa, utilizando una asesoría interna competente.
- Crea un clima apropiado para el crecimiento y las comunicaciones.
- Contribuye a que mejoren las comunicaciones en la organización.

- Ayuda a los empleados a adecuarse al cambio.
- Ayuda a administrar los conflictos, lo que contribuye a que se eviten tensiones y angustia.
- Ayuda a los individuos a resolver eficientemente los problemas.
- Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en practica las variables de motivación del reconocimiento, la realización, el crecimiento y el progreso.
- Contribuye a la evolución del desarrollo y a la confianza en si mismo.
- Proporciona información para mejorar los conocimientos de dirección las actitudes y las capacidades de comunicaciones.
- Incrementa la satisfacción y el reconocimiento en el trabajo.
- Impulsa a una persona hacia metas personales, al mismo tiempo que mejora sus capacidades de interacción.
- Satisface las necesidades del Instructor (y del adiestrado).
- Brinda a los aprendices una vía de crecimiento en las decisiones relativas a su propio futuro.
- Desarrolla sentimientos de crecimiento en el aprendizaje.

- Ayuda a las personas a desarrollar capacidades para hablar y escuchar; también la capacidad de escritura, cuando se requieren ejercicios de este tipo.

- Ayuda a eliminar temores y a probar nuevas ideas.

- Beneficia las relaciones personales y humanas, las relaciones entre grupos y al interior de ellos y la aplicación de las normas.

- Ayuda a orientar a los nuevos empleados por medio de ascensos o transferencias.

- Proporciona información sobre otras normas administrativas.

- Mejora las capacidades personales.

- Hace adquirir viabilidad a los reglamentos, las reglas y las normas de la Institución.

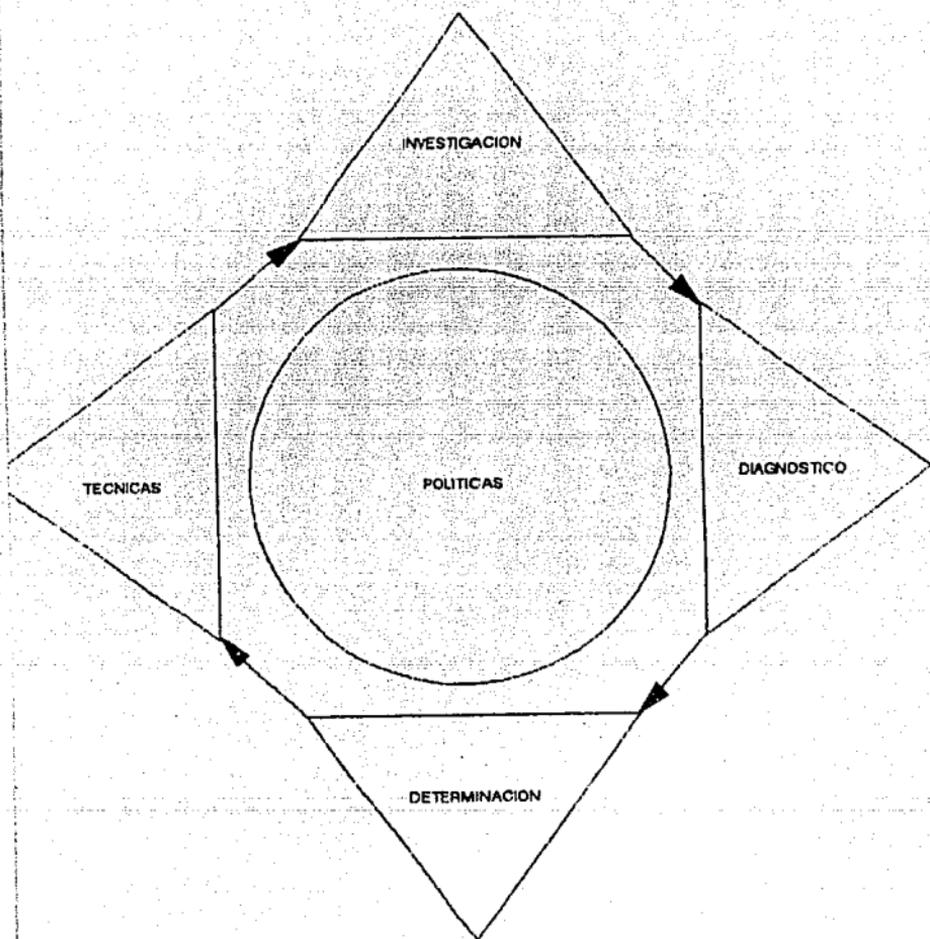
- Mejora la moral.

- Fomenta la cohesión en los grupos.

- Proporciona un buen clima para el aprendizaje, el crecimiento y la coordinación.

CUADRO 1

Este cuadro representa la importancia de las políticas y el hecho de que la investigación, diagnóstico y determinación de necesidades , así como las técnicas de enseñanza - aprendizaje en un ciclo giran en torno a las políticas, para una mejor comprensión y aplicación.



CUADRO I

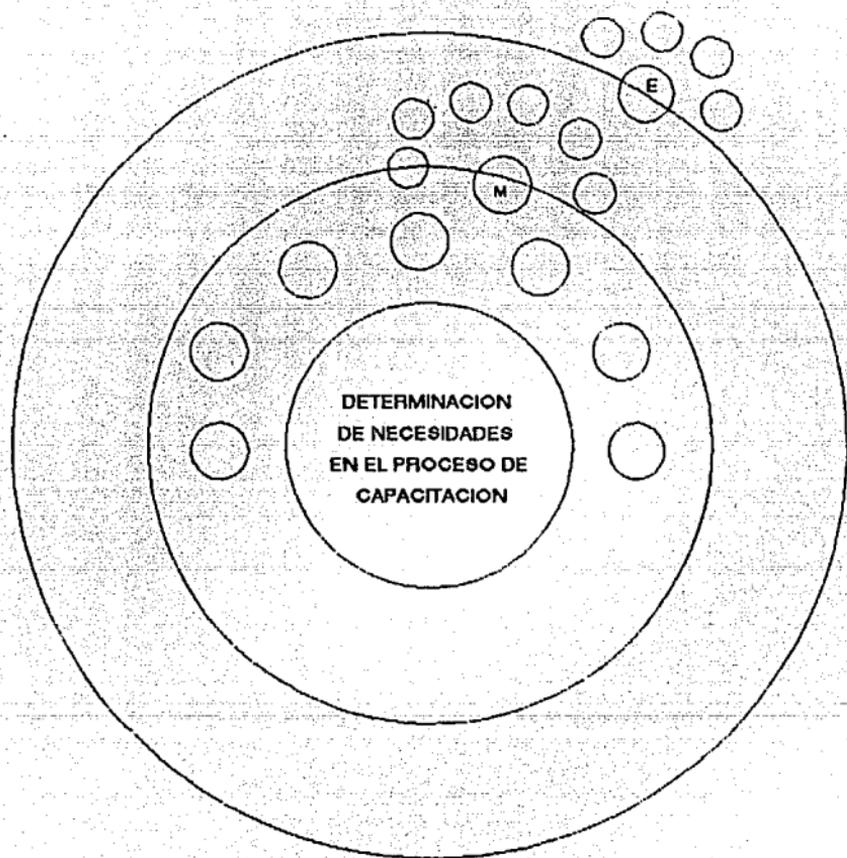
CUADRO 2

En este cuadro están representadas las 2 tipos de necesidades que existen dentro del proceso de la capacitación y que son:

- Las necesidades encubiertas.- Son un poco difíciles de detectar, ya que no las manifiesta el individuo en su comportamiento.
- Las necesidades manifiestas.- Son las que expresa el individuo en su comportamiento y desempeño laboral, son las carencias de los empleados.

E. ENCUBIERTAS

M. MANIFIESTAS



CUADRO 2

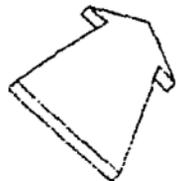
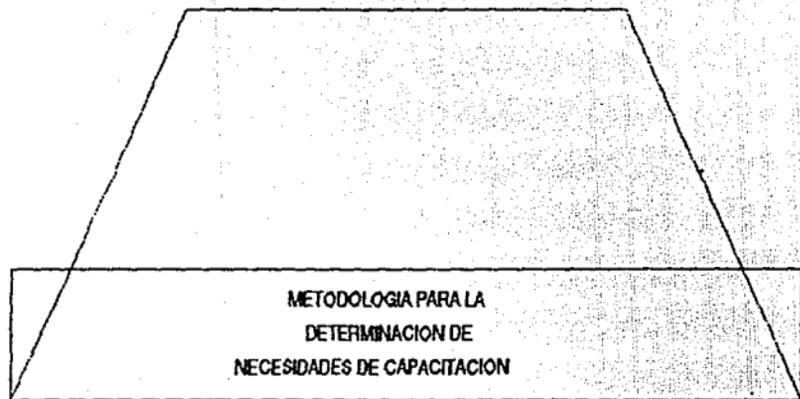
CUADRO 3

Metodología para Determinar Necesidades de Capacitación.

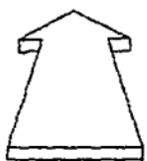
1.- Análisis preliminar.

2.- Selección, Diseño y Aplicación de Técnicas e Instrumentos.

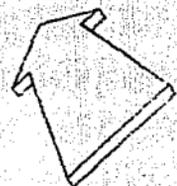
3.- Diagnóstico.



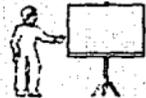
ANALISIS PRELIMINAR



SELECCION DISEÑO
Y APLICACION DE
TECNICAS E INSTRUMENTOS



DIAGNOSTICO



CUADRO 3

CUADRO 4

En este cuadro se encuentra representado el proceso de la capacitación, cabe hacer mención que este proceso es cíclico.

1.- Determinación de necesidades.

2.- Elaboración de Programas.

3.- Aprobación.

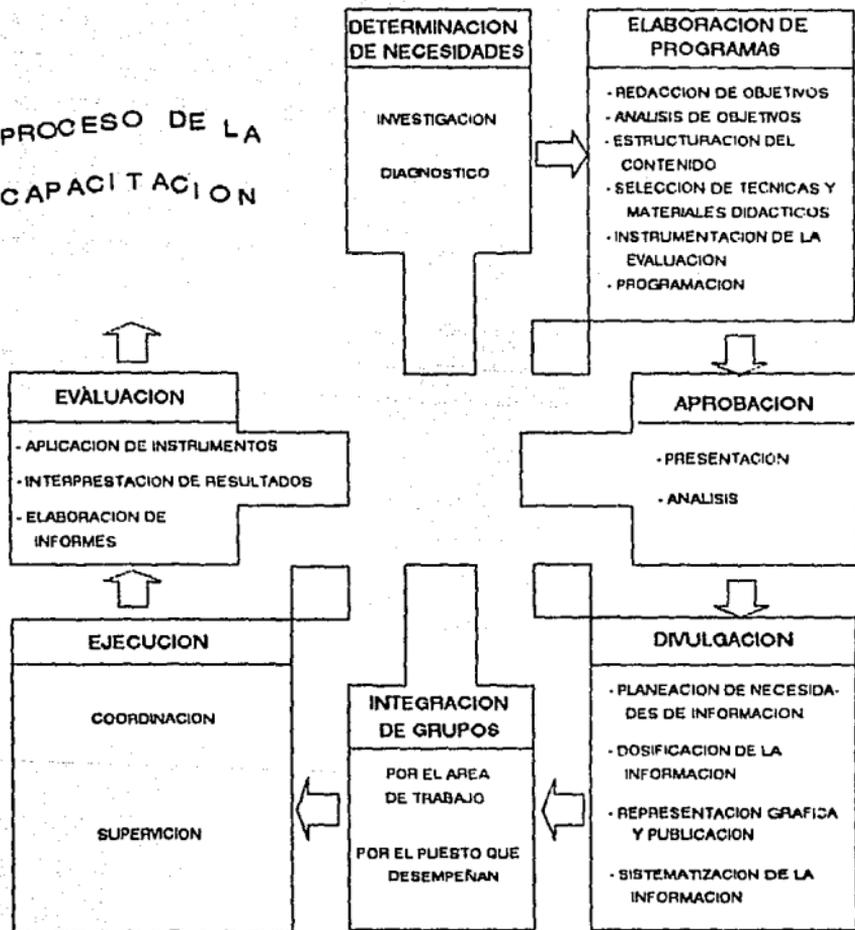
4.- Divulgación.

5.- Integración de grupos.

6.- Ejecución.

7.- Evaluación.

PROCESO DE LA CAPACITACION

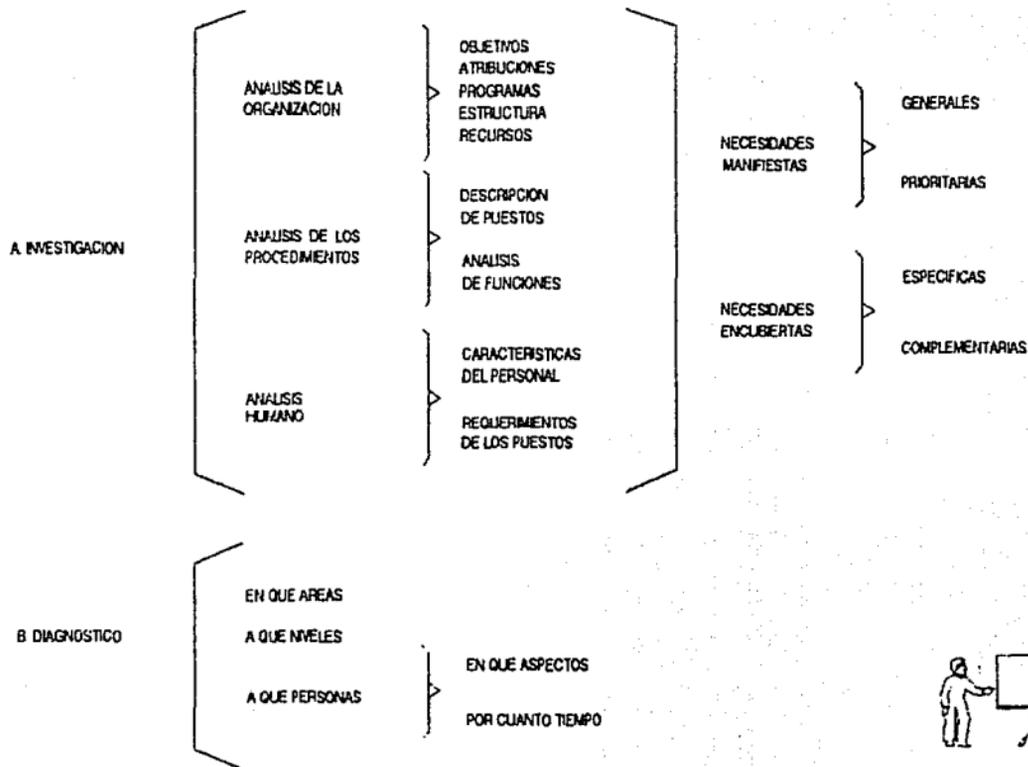


CUADRO 4

No Existe

Página

DETERMINACION DE NECESIDADES

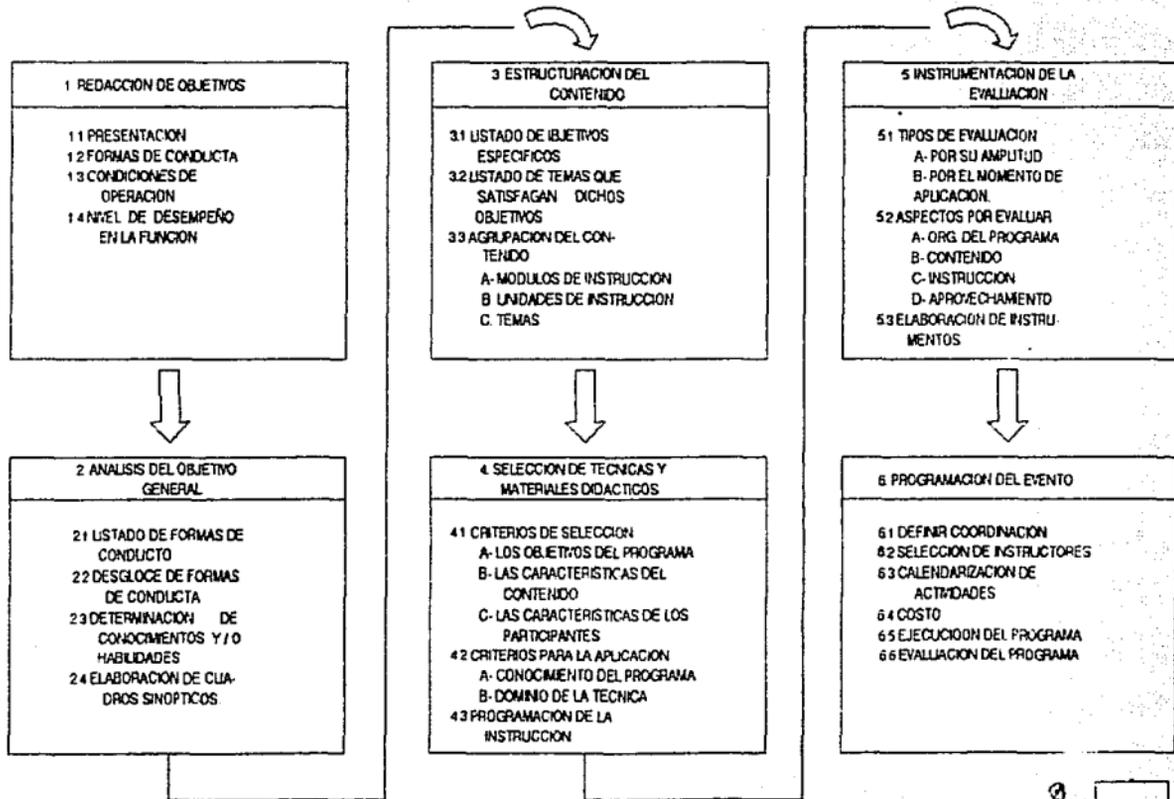


No Existe

Página

26
8

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION

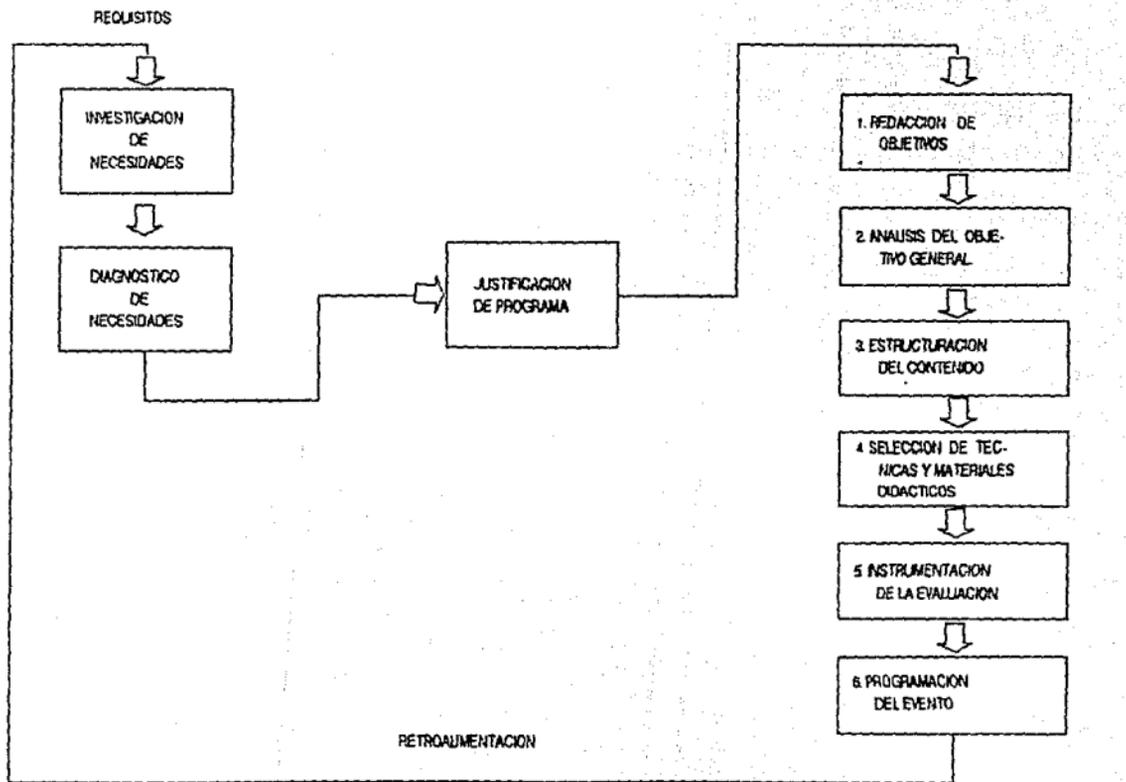


CUADRO 6

CUADRO 7

Se muestra la forma condensada del procedimiento, y un punto importante es la retroalimentación, sin la cual no podemos conocer los resultados de los programas, esto redundaría en perjuicio de los capacitandos y de la Capacitación, provocando con esto una mala detección de necesidades para el período siguiente.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION



CUADRO 7

CUADRO 8

Muestra los aspectos técnicos que hay que cuidar en cualquier evento, como son:

a) Instructores.

Hay que tener una cuidadosa selección de los mismos, ya que de eso depende en gran parte el éxito o fracaso de un curso.

b) Coordinación de la Capacitación.

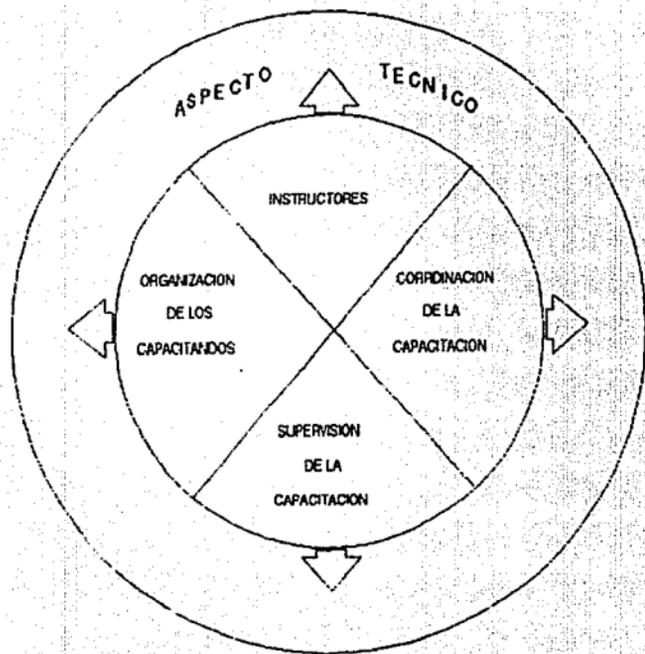
Hay que coordinar adecuadamente todos los elementos que intervienen antes, durante y después de los cursos para lograr con excelentes resultados el logro del objetivo.

c) Supervisión de la Capacitación.

Un punto importante es el supervisar que el instructor se apegue a los lineamientos establecidos con anterioridad, respetando tiempos de instrucción, correcto manejo de materiales y técnicas didácticas, aplicación de evaluaciones para conocer el grado de avance de los capacitandos, logrando con esto conocer si se logro el objetivo.

d) Organización de los capacitandos.

Es necesario lograr una buena organización del personal a capacitar, verificando con antelación las invitaciones, grupos, aulas asignadas a cada evento, con el propósito de lograr llevar a cabo el curso sin el menor contratiempo posible, optimizando tiempo, dinero y esfuerzo.



CUADRO 8

CUADRO 9

En este cuadro está esquematizado los conocimientos que debe poseer y aplicar correctamente el instructor.

a) Conocimiento del adulto.

Al adulto se le tiene que educar o capacitar de modo distinto que a los niños y a este conocimiento se le llama Andragogía.

b) Proceso enseñanza - aprendizaje.

c) Tecnología Educativa.

Es imprescindible que este actualizado el instructor a fin de que domine el uso de la tecnología educativa con el propósito de lograr transmitir sus conocimientos.

d) Técnicas Didácticas.

Es de sumo interés que domine y maneje las técnicas adecuadas para poder coordinar los grupos en cada sesión y saber utilizarlas de acuerdo a las necesidades del curso y del grupo. Elegir la técnica adecuada es de las bases para lograr captar el interés y atención del grupo.

e) Materiales Didácticos.

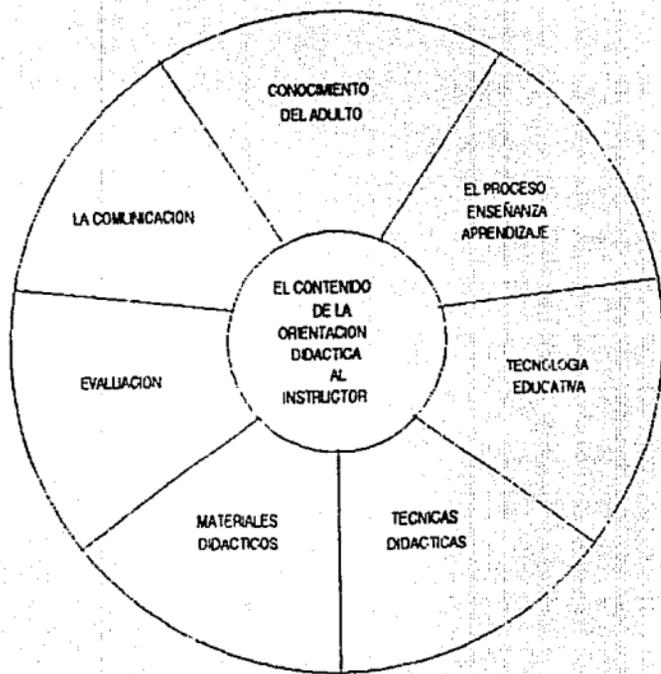
Es conveniente conocer y contar con los materiales de apoyo necesarios, los cuales ayudarán a una mayor comprensión de la instrucción y coadyuvarán al logro del objetivo.

f) Evaluación.

Es necesario la aplicación de evaluaciones para conocer como empezó el grupo y el grado de avance que se alcanzó al final del evento, procurando dar seguimiento a esta capacitación.

g) Comunicación.

La base de cualquier curso es el lograr establecer una excelente comunicación entre el instructor y los participantes, que sea fluido y accesible para todos, utilizando un tono de voz adecuado, estableciendo una comunión dentro del grupo, evitando distracciones y perder de vista el objetivo de dicho curso.



CUADRO 9



EVALUACION DEL CURSO

FECHA _____

NOMBRE DEL CURSO _____

I.- EVALUACION DEL INSTRUCTOR EN TEMAS

NOTA: MARQUE CON UNA ("X") EN EL ESPACIO QUE A JUICIO SUYO CORRESPONDA (SOLO UNO)

TEMAS	EXELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
	10	9 a 8	7 a 6	5
DEFINE LOS OBJETIVOS				
COMUNICACION				
PERFIL DEL EXPOSITOR, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES				
APRENDIZAJE POR OBJETIVOS				
ENSEÑANZA CONCRETA (10 PRINCIP.).				
METODOS DE E-A (5)				
APRENDIZAJE EN LA FORMACION				
FORMACION EN EL PUESTO DE TRABAJO TEC. OJT				
ENTRENAMIENTO VESTIBULAR				
PROMEDIO				

OBSERVACIONES: _____

EVALUACION DEL INSTRUCTO: (PERSONALIZADO) - 136 -

CONCEPTOS	EXELENTE	BUENO	REGULAR	HALO
	10	9 a 8	7 a 6	5
.- DEFINE LOS OBJETIVOS				
.- UTILIZA UN LENGUAJE CLARO Y FACIL DE COMPRENDER				
.- ACLARA DUDAS				
.- EJEMPLIFICA ADECUADAMENTE				
.- UTILIZA SUFICIENTE MATERIAL DE APOYO				
.- ANENO, MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO				
.- CON DOMINIO Y SEGURIDAD				
.- DIO OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR PRESENTE TEMAS DE APLICACION				
).- ORGANIZADO				
1.- LOGRO LOS OBJETIVOS				

11.- EVALUACION DEL CURSO

Los conocimientos que usted adquirió en el curso son:

- () Aplicables y útiles en las actividades de su puesto.
- () Aplicables y útiles en ciertos aspectos.
- () Difíciles para llevarlos a la práctica
- () Imposibles de aplicarlos en el trabajo.

El Contenido del curso lo considera usted.

- () Util e interesante
- () Adecuado al nivel
- () Inútil

El material didáctico de apoyo fué:

- () Muy útil para la comprensión de los temas
- () Ajeno a los temas
- () Poco útil

El Local fué:

- () Funcional
- () Poco funcional
- () Inadecuado.

INFORME DE RESULTADOS DEL CURSO DE :

PRESENTADO POR:

AREA:

CELEBRADO DEL DE

AL

DE

DE 199

INDICE.

I. DESARROLLO DEL PROGRAMA.

A. UNIVERSO.

CONCENTRADO DE DATOS DE CAPACITACION.

II. PRESENTACION DE RESULTADOS.

A. DEL CURSO.

B. DEL EXPOSITOR.

C. DE LOS PARTICIPANTES.

III. CONCLUSION.

I.- DESARROLLO DEL PROGRAMA.

A. UNIVERSO.

ESTUVO FORMADO POR EL PERSONAL DE LAS SIGUIENTES
AREAS:

PROGRAMADOS

REALES

PARTICIPANTES.

HORAS-INSTRUCCION.

PROCEDIMIENTO:;

Las actividades del curso se realizara del (día) de, (mes) al día de (mes) del año en curso, internamente en la Institución (lugar).La inauguración estuvo a cargo de (funcionario).

A fin de conocer en que grado fue asimilado el curso se aplico:
Evaluación Diagnóstica, Intermedia y Presentación de Casos Prácticos.

II. PRESENTACION DE RESULTADOS.

A. DEL CURSO.

Se contó con la opinión de (numero) de participantes para evaluar los temas desarrollados que son inherentes del curso, obteniendo los siguientes resultados:

TEMAS.

CALIFICACIONES.

PROMEDIO.

B. DEL EXPOSITOR.

PROMEDIO DE CALIFICACIONES AL INSTRUCTOR AL EXPONER

***1) (NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**

***2) (NOMBRE DEL INSTRUCTOR)**

CALIFICACIONES.

P E R S O N A L I D A D.

2*

- 1. DEFINE LOS OBJETIVOS.**
- 2. UTILIZA UN LENGUAJE CLARO
Y FACIL DE COMPRENDER.**
- 3. ACLARA DUDAS.**
- 4. EJEMPLIFICA ADECUADAMENTE.**
- 5. UTILIZA SUFICIENTE MATERIAL
DE APOYO.**
- 6. MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO,
AMENO.**
- 7. DIO OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR.**

8. CON DOMINIO Y SEGURIDAD.

9.- PRESENTO TEMAS DE APLICACION.

10. ORGANIZADO.

11. LOGRO LOS OBJETIVOS.

PROMEDIO GLOBAL:

III. CONCLUSIONES.

La percepción que se obtuvo del grupo fue la siguiente:

Quedo como siempre.

Atentamente .

CENTRO CULTURAL-DEPORTIVO Y DE CAPACITACION.

GERENCIA DE AREA DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO DE DETECCION DE FUNCIONES.

INSTRUCCIONES.

EL PRESENTE CUESTIONARIO, ES CON EL FIN DE CONOCER LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA, POR LO CUAL SE LE PIDE DESCRIBA CADA UNA DE ELLAS:

NOMBRE DEL PUESTO: _____

NOMBRE DEL AREA: _____

DIRECCION ADSCRITA: _____

ACTIVIDADES GENERICAS:

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

OBSERVACIONES

CENTRO CULTURAL-DEPORTIVO Y DE CAPACITACION.

GERENCIA DE AREA DE CAPACITACION.

GUIA DE LA ENTREVISTA.

I.

- 1.- NOMBRE**
- 2.- PUESTO.**
- 3.- AREA.**
- 4.- PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO.**
- 5.- QUE SECCIONES COMPRENDEN SU AREA O DEPARTAMENTO.**

II.-

- 1.- COMO CONSIDERA USTED LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO Y PORQUE ?**
- 2.- TOMA EN CUENTA LAS IDEAS QUE APORTAN SUS SUBORDINADOS PARA ENRIQUECER LOS SISTEMAS DE TRABAJO ?**
- 3.- EXISTEN PROBLEMAS DE COMUNICACION EN SU AREA DE TRABAJO ?**
- 4.- COMO CONSIDERA USTED LA COMUNICACION INTERDEPARTAMENTAL ?**

III.-

1.- QUE CAMBIOS CONSIDERA USTED DEBEN HACERSE EN SU AREA DE TRABAJO?

2.- COMO CONSIDERA USTED SU TIPO DE LIDERAZGO?

3.- TIENE ACUERDOS PERIODICOS CON SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR?

4.- CONSIDERA USTED QUE REQUERIRIA DE MAYOR INFORMACION PARA REALIZAR SUS FUNCIONES DE MANERA MAS EFICIENTE?

IV.-

1.- DEL PERSONAL QUE TIENE A SU CARGO, HA RECIBIDO ALGUN CURSO DE CAPACITACION?

2.- CONOCE USTED EL PROGRAMA DE CAPACITACION QUE ESTA OPERANDO INTERNAMENTE?

3.- COMO EVALUA USTED LA CAPACITACION?

4.- LE GUSTARIA FORMAR PARTE DEL CUERPO DE INSTRUCTORES DE BANCO BCH S.A.?

5.- LE GUSTARIA PARTICIPAR EN UN CURSO DE CAPACITACION?

CONCLUSIONES.

La capacitación de personal tiende a cubrir una gran necesidad en Banco BCH, porque busca mejorar el nivel económico, social y cultural del empleado y al mismo tiempo aumentar la productividad, la cual redundara en una mejor calidad de los servicios que brinda la Institución.

El profesional de la Administración tiene mucho que aportar en este terreno, puesto que conoce y aplica el proceso administrativo y el desarrollo organizacional, para buscar un cambio planificado, que ayude a los individuos a cambiar conjuntamente con las organizaciones que ellos mismos han creado, ya que dicho cambio debe ser de la Alta Dirección a los niveles inferiores de la Institución, pero es importante que los altos mandos, den la importancia que tiene el área de Capacitación, ya que si se cuenta con personal bien capacitado, se reflejara en una mejor calidad en el servicio, en una alza en la productividad.

Convencer y avalar que la capacitación es algo mas que un mero tramite legal, un área de apaga fuegos, logrando de esta manera una eficiente preparación de los empleados que integran la Institución, llegando a desarrollar la máxima potencialidad del individuo, contar con gente profesional de su trabajo y consciente del papel que representa, así como de la importancia de estar bien capacitado, logrando el poder promoverse hacia puestos mejor calificados.

Ser promotores del cambio, con el fin de lograr las metas institucionales.

Necesidad de conocer las necesidades de la gente y métodos de enseñanza-aprendizaje.

Estar conscientes de la importancia que tiene el recurso humano para la Institución, buscando el hacerlo sentir la importancia de contar con gente preparada, en la medida que se lleve esto a cabo, se reflejara en una mejor atención a la clientela tanto interna como externa, se evitara la rotación de personal, logrando consolidar a Banco BCH, como uno de los mejores en la calidad de sus servicios.

Referente a el curso de Formación de Instructores, se tiene que dar un enfoque de actualización para que sean facilitadores de objetivos hacia la enseñanza-aprendizaje, así como crearles el deseo de desarrollo constante y permanente para que lo transmiten a los participantes.

Es importante crear un sistema de estímulos y/o recompensas para los instructores internos, ya que es importante hacer sentir a la gente que colabora con Capacitación, que se les reconoce el esfuerzo que hacen para impartir sus conocimientos al personal del Banco y redoblen esfuerzos para mejorar la calidad de sus cursos.

Es de suma importancia contar con una Detección de Necesidades, ya que si no se realiza o ho se hace un análisis correcto de los resultados se seguira incurriendo en viejos vicios, o el Area tendrá la imagen de que Capacitación es la gente que acomoda sillas, pone refrescos y café, da manuales sin ton ni son, que son los que cargan equipo y atiende los llamados bomberazos , y todo esto como resultado de no aplicar los lineamientos y políticas en cada caso.

Respecto a los métodos y técnicas didácticas, es necesario que las apliquen con mayor dinamismo para que el capacitando comprenda con mayor facilidad lo expuesto en el curso, y dejar los cursos en donde se abusan de los acetatos y desarrolle su creatividad y lo aprendido lo aplique en su área de trabajo.

La única limitante que se tiene como Instructor es su propia creatividad.

Algunos de los formatos presentados en el Capítulo 5, se han piloteado en cursos y han dado resultados buenos, por ejemplo: la Evaluación de Curso, solo falta que se apruebe de manera definitiva.

Es importante que las Areas de Capacitación y Escalafón trabajen conjuntamente, ya que para concursos de escalafón en la mayoría de los casos no está actualizado en el expediente los cursos de capacitación que ha tomado y para la designación de ganadores se aplica el criterio de revisar su expediente y no conocen el curso en que ha participado.

Crear un sistema autodidacta para plazas sujetas a promoción elaborando guías de estudio y con esto apoyar a ser facilitadores de objetivos.

Es indispensable contar con personal capacitado para realizar las funciones inherentes a su puesto, para evitar la fuga de responsabilidades, desconocimiento de políticas y objetivos institucionales y los sientan como propios, logrando con esto que tengan plena conciencia de la importancia de las funciones que realiza y los problemas que le ocasiona a la Institución.

También se daña la imagen institucional, ya que el empleado de sucursales es el espejo del Banco, y si la calidad de los servicios y atención a la clientela son pésimos, se reflejara en un descenso de clientela. Y si crece el numero de clientes, tendremos la oportunidad de crecer como persona y profesionales de la Banca.

De ahí la importancia de una adecuada capacitación, ya que como vimos es un doble beneficio Institución - empleado, y este ultimo se sentirá contento y orgulloso de pertenecer a una empresa, la cual se preocupa por tener gente con capacidad y calidad necesaria para afrontar los difíciles retos que se vayan presentando.

Entre los beneficios que se pueden obtener con la aplicación del modelo se pueden mencionar:

- El poder implementar un adecuado sistema de Detección de Necesidades de Capacitación y con base a este sistema el poder visualizar la manera correcta de programar y dar prioridades de capacitación a el personal que lo necesite, buscando con esto incrementar los niveles de productividad y al mismo tiempo buscar el arraigo de los empleados, evitando la rotación de personal que existe en estos momentos.

- Optimizar recursos humanos y materiales del Area de Capacitación, y el evitar distraer al personal del departamento en la coordinación de cursos que no estén contemplados dentro del Plan Anual de Capacitación, y lograr la credibilidad que en estos momentos adolece el Area.

En el modelo propuesto lo que se pretende es lograr que se cierren los ciclos de capacitación desde una buena planeación hasta el poder obtener resultados positivos de la capacitación impartida, darle seguimiento a los cursos y esto les pueda ayudar en promociones futuras y no solo quede a nivel expediente, sino que realmente sirva para desarrollo de todos y cada uno de los empleados que conforman esta Institución.

Se pretende con el modelo tener un enfoque mas amplio para elaborar adecuadamente los programas de capacitación con bases reales y no en suposiciones de los responsables de las Areas que conforman al Banco.

BIBLIOGRAFIA.

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION RODRIGUEZ ESTRADA
MAURO RAMIREZ BUENDIA PATRICIA SERIE CAPACITACION
EFECTIVA ED. MC. GRAW HILL MEXICO 1990.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
MEXICO 1991

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS TOMO III ED. MC GRAW
HILL MEXICO 1987.

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE BANCO B.C.H. S.A.
MEXICO 1992

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CAPACITACION BANCO B.C.H. S.A.
1992.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. MEXICO 1992

MANUAL DE FORMACION DE ADMINISTRADORES DE LA
CAPACITACION
(FAC) CAPINTE 1991