

318302



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA <sup>3</sup>

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

2a

LA CREACION DE UN MODELO DE CAPACITACION  
DE EJECUTIVOS GERENCIALES QUE CONTRIBUYA A  
ALCANZAR LOS NIVELES DE EXCELENCIA EN LOS  
SERVICIOS DE OPERACION Y PROMOCION EN LA  
BANCA METROPOLITANA.

# T R A B A J O

QUE PRESENTAN:

DOMINGUEZ LOPEZ EVANGELINA  
OLMOS CRUZ LETICIA

CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ASESOR INTERNO:

LIC. BIBIAN RODRIGUEZ CABALLERO

MEXICO, D. F.

FEBRERO 1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## **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.

A nuestra Universidad Latinoamericana, por la formación profesional que nos brindó y por ser parte de nuestra vida.

A los profesores que durante el camino de nuestra vida profesional, nos transmitieron sus conocimientos y experiencias.

A nuestros asesores, quienes nos brindaron su apoyo y dedicación para la culminación de nuestra tesis.

Gracias...

Lic. Bibian Rodríguez Caballero

M.A. Enrique Santos-Gaona Muñoz

Psic. Jorge Anguiano Peña

A la persona que con su carácter franco, sus sabios consejos, cariño y acción orientadora para el desarrollo de nuestra tesis.

Sra. Concepción Centella

Eva y Leticia

A mis padres:

Manuel y María

Con profundo amor y respeto por el apoyo que me brindaron durante mis estudios y por depositar en mí la confianza y libertad necesaria para culminar una de las etapas más importantes de mi vida.

A Enrique y Gema:

Por su apoyo incondicional y comprensión, pues son la base de mi formación académica y personal. Los quiero

A mis hermanas:

Eloina, Ana, Rosa y Lilian por su amor, sensibilidad y empuje para el logro de mis objetivos.

A mis sobrinos:

Enrique, Christian, Adrian, Avith, Eloina, Jhoselin, Karen, Irais y Lausy por su cariño y porque en un tiempo den el fruto que hoy se cosecha.

A Francisco:

Por haber llegado a mi vida en un tiempo difícil y haber sido parte importante en mí, dejando huella en mi ser.

Eva

A mis padres:

Carlos y Bertha

A quienes debo amor, respeto y cariño primeramente por haberme dado la vida, y después por haber inculcado en mí valores que me permitieron ir escalando peldaños para obtener éxitos en mi vida personal y profesional.

A tí tía Tina:

Que aunque no viste tu obra terminada, dejaste una huella honda de ejemplo a seguir, tus sabios consejos, apoyo y amor desinteresado me permitieron llegar hoy a cumplir una meta más de las muchas que me faltan, y que me servirán para enfrentar con valor y dignidad la vida. Gracias tía por todo esto.

A mis hermanos:

Carlos, Araceli, Martha y Ricardo de quienes me siento orgullosa, por su apoyo total y desinteresado que me impulso a dar un paso tan importante en mi vida.

A Jorge:

Quién con su amor, apoyo y comprensión, me dió fuerza y ánimo para llegar a la culminación de mi objetivo.

A mis abuelitos, tíos y primas que me han apoyado durante toda mi vida.

A mis sobrinos:

Albania, Anón, Jesús, Emilio y Tanya, esperando puedan tomarlo como ejemplo y estímulo en su vida futura.

Leticia

## **INDICE**

	Pág.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I CAPACITACION</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	3
1.2 Concepto	10
1.3 Objetivos	13
1.4 Marco Legal de la Capacitación	16
1.5 Métodos de Capacitación	29
<b>CAPITULO II MODELOS DE CAPACITACION</b>	<b>32</b>
2.1 Concepto	33
2.2 Elementos que integran el Modelo de Capacitación	35
2.2.1 Métodos de Capacitación y Desarrollo	36
2.2.2 Metas de Capacitación y Desarrollo	37
2.2.3 Programas de Capacitación y Desarrollo	39
2.2.4 Evaluación de Capacitación y Desarrollo	47
2.3 Factores externos que intervienen en los elementos del Modelo de Capacitación	49
2.3.1 Teorías del aprendizaje	50
2.3.2 Métodos del aprendizaje	54
2.3.3 Apoyo de la Administración Superior	55
2.3.4 Respaldo Financiero Corporativo	56
2.3.5 Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos	57
2.3.6 Responsabilidad de la supervisión	58
2.3.7 Objetivos organizacionales	59
2.3.8 Necesidades de la Capacitación	60

<b>CAPITULO III</b>	<b>ASPECTOS GENERALES DEL CONCEPTO DEL EJECUTIVO</b>	<b>69</b>
3.1	Concepto y surgimiento de la Banca	70
3.2	Ubicación de la Banca Metropolitana dentro del Sistema Financiero Mexicano	72
3.3	La excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana	84
3.4	Concepto del Ejecutivo Gerencial en la Banca Metropolitana	92
3.5	Características del Ejecutivo Gerencial	93
3.6	Misión del Ejecutivo Gerencial en la Banca Metropolitana	95
3.7	Descripción de funciones y Ubicación del Ejecutivo Gerencial dentro de la Banca Metropolitana	96
3.8	Perfil del Ejecutivo Gerencial	102
3.9	Importancia del desarrollo de Ejecutivos Gerenciales	107
<b>CAPITULO IV</b>	<b>LA CREACION DE UN MODELO DE CAPACITACION</b>	<b>112</b>
4.1	Objetivo específico del Modelo de Capacitación a Ejecutivos Gerenciales dentro de la Banca Metropolitana	113
4.2	Necesidades en el Modelo de Capacitación para Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana	114
4.3	Meta del Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana	124
4.4	Métodos del Modelo de Capacitación a Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana	125
4.5	Programas de Capacitación para Ejecutivos Gerenciales dentro de la Banca Metropolitana	127
4.6	Evaluación de Capacitación de los Ejecutivos Gerenciales dentro de la Banca Metropolitana	135

<b>4.7 Beneficios para la Banca Metropolitana y para los Ejecutivos Gerenciales en la creación de un Modelo de Capacitación</b>	<b>138</b>
---	------------

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>I</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>XIII</b>
<b>APENDICES</b>	<b>XV</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>XXXIII</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>XXXIX</b>

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Como toda Organización, la Banca Metropolitana surge a fin de alcanzar su objetivo institucional, mismo que logrará mediante la Administración y aprovechamiento de los recursos con que cuenta, ya que como sabemos Administrar es: El proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar de la mejor manera los recursos con que se cuenta a fin de lograr el objetivo esperado, destacando como recursos los materiales, técnicos y humanos, de los cuales el humano es el que sobresale por su importancia, pues constituye el recurso determinante para el funcionamiento de la Banca, pues será el encargado de aprovechar los demás recursos con que esta cuenta.

De ahí radica la necesidad de que el elemento humano cuente con la capacitación y conocimiento adecuado acorde a sus funciones a fin de lograr su objetivo.

Por tal motivo se definió como tema problema de la tesis el siguiente:

**La creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales que contribuya a alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana.**

De donde se desprenden las siguientes variables:

- a) Variable Independiente que consiste en la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales.
- b) Variable Dependiente que consiste en alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana.

- c) **Variables Extrañas a la falta de aplicación de evaluaciones que permitan comprobar el nivel en que se encuentren los ejecutivos gerenciales y el no contar con el tiempo suficiente por parte de los ejecutivos gerenciales para contestar los cuestionarios.**

**Variables que definen como importancia social de la investigación a la excelencia en la capacitación del ejecutivo gerencial y que tendrá como consecuencia un eficiente servicio hacia la clientela de la Banca Metropolitana, generando con esto un servicio de excelencia en la operación y promoción mediante un modelo de capacitación que permita optimizar los beneficios al cliente y empresa.**

**De donde se desprende como importancia teórica el establecer la importancia de un modelo de capacitación a ejecutivos gerenciales que permita la excelencia en el desarrollo de la operación y promoción en los servicios de la Banca Metropolitana; esto es destacar para la Administración y en la Administración la importancia que tiene el Area de Personal en cuanto su aspecto práctico y funcional en los servicios de operación y promoción, en una empresa cuya importancia repercute en la vida económica del país como en el caso de la Banca Metropolitana. Así a lo largo de la investigación implementamos y ubicamos el abordaje que realiza el Licenciado en Administración en el proceso de capacitación de ejecutivos gerenciales.**

**Así las Hipotesis que se generaron del tema problema a investigar son:**

- a) **Si se aplica un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales y esto contribuye a obtener la excelencia en los servicios de operación y promoción por lo tanto se favorece el incremento de estos servicios en la Banca Metropolitana, luego entonces a mayor aplicación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales, mayor posibilidad de obtener la excelencia en los servicios de operación y promoción con mayores posibilidades de favorecer los servicios en la Banca Metropolitana.**

b) Si se alcanzan los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana, por lo tanto se tendrá que crear un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales, luego entonces se alcanzarán los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana al crear un modelo de capacitación para ejecutivos gerenciales.

c) Si un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales es diseñado y aplicado por un Licenciado en Administración, esto permitirá optimizar el desempeño de los ejecutivos gerenciales, por lo tanto la Banca Metropolitana alcanzará un nivel de excelencia, luego entonces a mayor diseño y aplicación de un modelo de capacitación por un Licenciado en Administración mayor posibilidad de optimizar los servicios de operación y promoción, así como el desempeño de los ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana, con lo cuál esto incrementa el nivel de excelencia.

De donde seleccionaremos como tesis a desarrollar en esta investigación la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana y esto contribuye a alcanzar la ejecución necesaria por lo tanto favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción, luego entonces la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

Y como antítesis de la misma que si se crea un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana y esto no contribuye a alcanzar la ejecución necesaria por lo tanto no favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción, luego entonces la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana no favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

Hipótesis que nos permite establecer como objetivos de este trabajo de investigación los siguientes:

- a) Obtener niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana mediante un modelo de capacitación a ejecutivos gerenciales.
  
- b) Crear un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales.
  
- c) Proponer a la Banca Metropolitana un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales para obtener los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

En donde se destaca como objeto de estudio Conceptual Simple - Conceptual Complejo. La creación de un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales. Conceptual Simple - Conceptual Complejo. Conceptual Simple define e integra la descripción y función de los elementos que integran un Modelo de Capacitación. Conceptual Complejo permite definir la serie de explicaciones en cuanto al contexto de la capacitación en México en la Banca Metropolitana, esto es en cuanto a los servicios de operación y promoción.

Y como métodos que permiten fundamentar el desarrollo del trabajo Inductivo, Analítico, Sintético y Deductivo.

Luego entonces las técnicas que se van a implementar en el desarrollo de la investigación son el análisis de contenido, técnicas de fichaje, desarrollo y definición de un Modelo de Capacitación.

**La ubicación de la Investigación espacial fué:**

- Biblioteca Bancomer  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
- Biblioteca Serfin  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad Latinoamericana  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad de las Americas  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad Iberoamericana  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Central U.N.A.M.  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Facultad de Contaduría y Administración (U.N.A.M.)  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Centro de Información Científica y Humanística (U.N.A.M.)  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Sucursales de Bancomer
  
- Sucursales de Serfin

**Desarrollándose la ubicación temporal a partir de Febrero de 1993 a Enero de 1994.**

**Presentándose como delimitación teórica que en esta investigación desarrollaremos un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales; esto es dentro de la Administración hablaremos de la capacitación, de la forma en que ésta al aplicarse en una organización formal como es la Banca Metropolitana que permite establecer en los ejecutivos gerenciales la posibilidad de generar**

**servicios de operación y promoción que determinan la posibilidad de alcanzar la excelencia, así dentro de la Administración expondremos el fundamento de la capacitación en cuanto al proceso que tiene su origen y término acorde a los objetivos planteados tanto por la Institución como por la propia Administración.**

**Y como limitante en el desarrollo de la investigación es la falta de referencias bibliográficas al respecto.**

**En tal medida en esta investigación presentamos aspectos vinculados con la Capacitación, los Modelos de Capacitación, las Características del Ejecutivo y Ejecutivo Gerencial, Aspectos que nos permiten llegar a la construcción de un Modelo de Capacitación, aspectos abundados en el desarrollo de nuestra investigación.**

## **CAPITULO I CAPACITACION**

Por no existir antecedentes de la capacitación gerencial, nosotras ubicaremos el fundamento de un modelo de capacitación gerencial, para tal fin es necesario ubicarnos en dos situaciones fundamentales como son:

a) Nivel bibliográfico, la historia de la capacitación gerencial es limitada en la medida en que está determinada por las necesidades de empresas privadas.

b) En la teoría de la Administración, al retomar los antecedentes de la capacitación observamos que:

1.- Legalmente la capacitación está dirigida a personal operativo (Art. 132 fracción XV de la Ley Federal del Trabajo).

2.- En la teoría de la Administración, se marca la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo, pero en última instancia dichas diferencias se pierden en cuanto realizamos un seguimiento de los conceptos implementados en la Administración sobre el tema.

3.- Algunos autores equiparan: el adiestramiento para personal operativo, la capacitación para el nivel gerencial y por último el desarrollo como meta que en su respectiva dimensión se presenta para ambos niveles según sus características (personales, intelectuales y sociales) y necesidades.

La anterior situación nos genera la necesidad de buscar y ubicar tanto histórica como conceptualmente: capacitación, adiestramiento y desarrollo, para posteriormente observar el fundamento teórico metodológico que nos permita deslindar aquello denominado capacitación gerencial.

La Administración de Personal, llamada también Administración de Recursos Humanos, se presenta hoy como un reto. Día a día se requiere de empleados que estén preparados para abordar la problemática que se les presenta y dar soluciones inmediatas.

De acuerdo con Hernández, Sverdlik, Chruden y Sherman "Para afrontar estos crecientes desafíos los Administradores requieren de un conocimiento global del comportamiento humano, deben saber como evitar problemas de comportamiento con sus subordinados y ser capaces de manejar los que se presenten". (1)

Por lo anterior consideramos que la capacitación es una parte de la Administración de personal que juega un papel importante, ya que reduce los hábitos perjudiciales del trabajo y ayuda a reforzar las habilidades y capacidades de los empleados, teniendo como consecuencia una productividad en la organización y el desarrollo personal del empleado.

## **1.1 ANTECEDENTES**

Para adentrarnos a lo que es la capacitación se debe mencionar que ésta es tan antigua como el hombre mismo, pues la sobrevivencia se ha basado en el desarrollo y aprendizaje de técnicas, ya sean manuales o mecánicas, así como de conocimientos que faciliten la vida humana. De aquí depende la evolución del hombre; ya que un individuo sin la ayuda de otro no logra el aprendizaje necesario para el desempeño de sus actividades, y por ello surgieron diferentes tipos de entrenamiento como son los aprendices, los gremios, los oficios semiclasificados y la Revolución Industrial que es donde da un brinco importante la enseñanza.

A continuación se hace una breve descripción de estos tipos de entrenamientos de acuerdo con el autor Cloyd S. Steinmetz ( 2):

**Los Aprendices.-** Aquí las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa, desarrollándose un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato, el cuál después de un tiempo se convertía en un obrero. Este sistema de aprendizaje estaba conformado por oficios artesanales, medicina, leyes y educación.

La enseñanza se daba a todos los niveles, siendo las escuelas privadas para los hijos de los ricos y de los gobernadores mientras que para los pobres se daba a través de escuelas públicas incluyendo al ejército.

**Los gremios.-** Estos grupos estaban conformados por gente con intereses comunes y su propósito principal era la protección mutua y la ayuda entre ellos; así fue como surgieron las primeras empresas y el inicio de las primeras normas en la mano de obra.

En esta etapa ya se encontraba división en el tipo de trabajadores, siendo la siguiente:

**Maestro.-** El cuál era propietario de la herramienta y de la materia prima, aparte de ser el director de los trabajos que se ejecutaban en su taller.

**Aprendices.-** Estos por lo regular vivían con los maestros, quienes recibían sólo alimentos y los conocimientos necesarios para realizar los trabajos sin paga alguna.

**Los trabajadores.-** Eran los que ya habían pasado por la etapa del aprendizaje, pero que aún no lograban dominar por completo el oficio que fuera, aspirando a convertirse en maestros; estos por el contrario de los aprendices si recibían una paga por el desarrollo de su trabajo.

Con el paso del tiempo y por el crecimiento de los talleres los trabajadores se unieron para poner un taller y así es como poco a poco surgieron los gremios de trabajadores especializados.

**Oficios semiclasificados.**- Como esta indicado en el punto anterior este grupo surgió de la necesidad de agruparse los trabajadores en gremios conocidos como oficios semiclasificados que a su vez tenían que competir con las agrupaciones de gremios de maestros que también se unieron para realizar trabajos con calidad y exactitud. De aquí nacen las bases para la formación de los sindicatos de trabajadores.

Esta era (siglo XIX) trajo como consecuencia cambios en el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores, los cuales llevaron como consecuencia un sistema de educación vocacional apoyado por sindicatos y reglamentado por las autoridades oficiales.

De aquí evoluciona a pasos agigantados la educación que es reafirmada con la **Revolución Industrial** a mediados del siglo XVIII en donde el trabajo especializado combinado con la tecnología de esa época requería de trabajadores con conocimientos específicos, en el uso de éste tipo de maquinaria. A partir de éste momento se toma especial interés para el desarrollo de los trabajadores creándose diversas escuelas, donde se impartían los conocimientos necesarios para el desempeño de sus labores.

Así en la historia de la capacitación y tomando por fundamento la creación de diversas escuelas enunciaremos a continuación los periodos históricos de la capacitación de acuerdo a los apuntes recopilados sobre la materia optativa de Capacitación de Personal del 10o. semestre de la Licenciatura en Administración Plan 1985 UNAM (3):

**PERIODO I 1821 - 1876.** Se crean Escuelas de Agricultura y Escuelas de Artes y Oficios por decreto gubernamental. También se funda la Escuela de Comercio y Administración por parte del Tribunal de Comercio, la cuál se transforma en la Escuela de Artes y Oficios para Varones del Exconvento de San Lorenzo y posteriormente en la Escuela Industrial de Tecpan de Santiago.

Para 1870 surge el Código Civil como un aspecto determinante de la capacitación en México, donde se establece el contrato de aprendiz, y es en 1871 cuando se crea la Escuela Nacional de Artes y Oficios para Señoritas.

**PERIODO II 1876 - 1910.** Epoca del Porfiriato donde se fundan las siguientes escuelas:

- a) Escuela Práctica de Maquinistas
- b) Escuela Industrial Militar
- c) Escuela Miguel Lerdo de Tejada para Mujeres
- d) Escuela Primaria Comercial para Varones Doctor Mora
- e) Escuela Primaria Industrial para Mujeres Corregidora de Querétaro.

**PERIODO III 1910 - 1917.** Epoca de la Revolución Mexicana, en éste período se crean organismos gubernamentales encaminados a vigilar el funcionamiento de la capacitación en México, siendo éstos la Secretaría de Educación Pública y el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial. En éstos años también son creadas las siguientes escuelas de enseñanza:

- a) Escuela de Arte Industrial Vasco de Quiroga
- b) Escuela de Enseñanza para el hogar
- c) Escuela Tecnológica de Maestros Constructores
- d) Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas

- e) Escuela Gabriela Mistral de Mujeres
- f) Escuela Sor Juana Inés de la Cruz
- g) Escuela Dr. Balmis para Mujeres
- h) Centro Industrial Nocturno para Obreras
- i) Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC)

Los siguientes tres años no hubo modificaciones relevantes en el desarrollo de las escuelas, por lo que en el siguiente período se hace mención al año 1920.

**PERIODO IV** Después de la Post-Revolución (1920) la capacitación sigue desarrollándose y es hasta 1930 cuando surge la Escuela Industrial y Comercial para Señoritas.

Es importante señalar en este período que no sólo se crearon Escuelas, si no que se modificó el contrato de aprendiz que obliga al patrón a dar a sus trabajadores enseñanza de un arte u oficio, señalado anteriormente y que se ubica en el Código Civil de 1870; hecho que retoma la Ley Federal del Trabajo en su artículo 132 fracción XV de las obligaciones de los patrones que dice:

"Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores de conformidad con los planes y programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, conformando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos, departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas." (4)

En los siguientes años no se efectuaron cambios importantes, por lo que pasamos al siguiente período que empieza en 1937.

**PERIODO V 1937.** Creación del Instituto Politécnico Nacional que tiene como objetivo, reorganizar la educación técnica en dos ciclos:

- a) Crear una Preparatoria Técnica o Vocacional teniendo una duración de cuatro años posterior a la educación primaria.
- b) Para estudios técnicos con una duración de tres años.

También son creadas las Escuelas Rurales y Escuelas para Indígenas y Obreros.

De este año hasta 1952 no hubo cambios importantes en la capacitación, por lo que el siguiente período empieza en 1953.

**PERIODO VI 1953.** Este año refleja una etapa importante de la capacitación en México, ya que es creada la Secretaría de Educación Pública y los Centros de Acción Social encaminados a vincular la Escuela - Comunidad; los siguientes cambios en materia de educación se dan hasta el siguiente período (1962 - 1976), por no existir modificaciones relevantes al respecto.

**PERIODO VII 1962 - 1976.** Se fundan Centros de Capacitación siendo los más representativos:

- a) Centro de Capacitación para el trabajador industrial
- b) Centro de Capacitación para el trabajador agropecuario
- c) Centro de Adiestramiento para operadores
- d) Centro Nacional de Productividad
- e) Servicio Nacional de Adiestramiento rápido de mano de obra

**PERIODO VIII 1977 - 1979.** Los Centros de Acción Social mencionados anteriormente pasan a depender de la Dirección General de Educación fundamental, así mismo en 1978 pasan a la Dirección General de Adultos y por último en 1979 dependen de la Dirección General de la Educación Secundaria Técnica; teniendo una finalidad ésta última de promover la superación de los niveles de cultura y desarrollo de la fuerza de trabajo que requieren los trabajadores para ocupar posiciones determinadas por la División Social y funcional del trabajo.

También es creada la Escuela Nacional para Maestros de Capacitación para el Trabajo Industrial. (ENAMACTI).

Posterior a estos años, son pocos los cambios relevantes en cuanto a capacitación se refiere, ya que los cambios estructurales se dan para obtener un mayor control en su funcionamiento y en la calidad de la enseñanza, siendo así hasta nuestros días.

Como podemos observar, los períodos enunciados nos muestran las actividades en torno a la capacitación, que tiene por contexto cambios sociales, económicos y políticos. Cambios que han determinado un proceso que organiza y define quién recibe la capacitación, que en este caso es el operativo, más sin embargo dentro de la Administración sabemos que: la capacitación no sólo la recibe el operativo, si no también el funcionario, gerente, ejecutivo y director.

En tal medida desde la perspectiva histórica, la capacitación la desarrollamos con la escuela y en la escuela sabemos se realizan procesos de aprendizaje, entonces podemos decir que la capacitación se ubica dentro de éstos, más no necesariamente se define como tal ¿Entonces que es la Capacitación?

## 1.2 CONCEPTO

La situación planteada, nos permite observar que a nivel funcional el concepto de Capacitación tiene un vínculo importante con el Concepto de Adiestramiento y Desarrollo, para deslindar las relaciones y diferencias de éstos conceptos observamos las siguientes Definiciones:

En cuanto al Adiestramiento:

- a) "Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, 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".(5)
  
- b) "Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde éste punto de vista, el Adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos". (6)
  
- c) "Se da para un puesto concreto y determinado, consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse aún suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.(7)
  
- d) "Es el proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular ó motriz".(8)

En cuánto al Desarrollo observamos que:

- a) "Es el proceso que puede entenderse como la maduración integral del ser humano". (9)

- b) "Es el procedimiento educativo a largo plazo que usa un procedimiento planeado y sistemático mediante el cuál el personal administrativo adquiere conocimientos conceptuales y teóricos para mejorar las habilidades generales". (10)
  
- c) "Comprende Integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir". (11)

En cuánto a Capacitación encontramos que:

- a) "Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo". (12)
  
- b) "Organizar permanentemente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los Sindicatos o Trabajadores informando de ellos a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o a las Autoridades de Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada Empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o por departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados o por alguna otra modalidad, las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas". (13)
  
- c) "Tiene un sentido más amplio. Incluye el Adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En ésta virtud la Capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". (14)

De las definiciones enunciadas podemos observar, que tienen por punto común: al hombre y al desarrollo. En relación al primero se registra que tanto a nivel histórico como a nivel conceptual (Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo), implica una acción dirigida al hombre, la cuál presenta una repercusión en él mismo y en su relación con el contexto social que le rodea, a ésta repercusión se refiere el segundo aspecto o sea el desarrollo, que es: "el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas al desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquéllos que tienen la más alta jerarquía en la Organización de las Empresas". (15)

En ésta se destacan tres aspectos fundamentales como son: la Personalidad, la Inteligencia y por tanto la Habilidad, aspectos que a continuación definiremos:

- a) Personalidad.- "Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. Conjunto de cualidades que constituyen a la persona o supuesto inteligente". (16)
  
- b) Inteligencia.- "Facultad intelectual. Facultad de conocer, la cuál se manifiesta de varios modos. Conocimiento, comprensión acto de entender. Habilidad, destreza, experiencia". (17)
  
- c) Habilidad.- "Capacidad, inteligencia y disposición por una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza". (18)

Estos aspectos los trabajaremos a partir de la capacitación, en la medida en que consideremos que ésta genere un efecto necesario en el hombre con lo que logrará su adaptación y desarrollo en la interacción con el medio social.

Como una conclusión a este punto nosotras definimos a la **Capacitación como una Integración de conocimientos que modifican o amplían las actitudes del personal para el desempeño de sus labores, estando relacionada con el aprendizaje y el desarrollo, para el funcionamiento y continuidad de dichos conocimientos.**

Nosotras consideramos que la capacitación es importante para el crecimiento de toda empresa, y la Banca Metropolitana no es la excepción; por lo que se hace también indispensable un **desarrollo posterior a la capacitación que ayude al desenvolvimiento de la personalidad, capacidad, Inteligencia y carácter del personal dentro de la Organización a fin de fortalecer los conocimientos adquiridos y obtener logros futuros.**

Para efectos de nuestra investigación ubicamos a la capacitación en el nivel de ejecutivos gerenciales, por ser ésta parte central del tema, y a su vez diferenciar que el **adiestramiento es un medio de adquirir conocimientos a nivel operativo y éstos son exclusivamente para realizar las funciones de puestos determinados por el tipo de trabajo a desempeñar.**

### **1.3 OBJETIVOS**

Una vez definida la capacitación en el punto anterior, describiremos los objetivos de la misma, los cuales se determinan de acuerdo a las necesidades de las tareas que no se estén llevando a cabo, o que hay que modificar; en donde Andrew F. Sikula (19) establece que son:

- a) Productividad**
- b) Calidad**
- c) Planeación de los Recursos Humanos**
- d) Moral**

**e) Prestaciones Indirectas**

**f) Salud y Seguridad**

**g) Prevención de la Obsolescencia**

**h) Desarrollo Personal**

- a) Productividad.-** Esta nos dice que la capacitación no solo es para el personal de nuevo ingreso, si no también para el personal con cierta antigüedad en la empresa, ya que con ello incrementa el desempeño en las labores de la empresa.
- b) Calidad.-** Al tener un programa de capacitación acorde a los objetivos de la empresa se tenderá a elevar la calidad en las labores desempeñadas dentro de la misma; con lo cuál se reduce el nivel de error.
- c) Planeación de los Recursos Humanos.-** Es el beneficio que puede obtener una empresa al crear un proyecto de capacitación que satisfaga las necesidades del personal como de ella misma.
- d) Moral.-** Al crearse un ambiente laboral favorable se incrementa la confianza del personal hacia la empresa, lo cuál repercute en una alta productividad.
- e) Prestaciones Indirectas.-** Es toda la capacitación y desarrollo que se ofrece al personal como una prestación, y a su vez como una técnica de reclutamiento, además de actuar como atractivo para personal de nuevo ingreso.

**f) Salud y Seguridad.-** Dependiendo del potencial del personal se les capacitará y estimulará a fin de elevar el nivel de desempeño de sus actividades.

**g) Prevención de la Obsolescencia.-** En la actualidad la obsolescencia se presenta como una problemática, ya que los avances tecnológicos son superiores, cada vez que se terminó de capacitar al personal surge una nueva tecnología ó complemento, por lo que es necesario actualizar y desarrollar plánes de capacitación continuos que contribuyan a simplificar las labores del trabajo.

**h) Desarrollo Personal.-** Al mismo tiempo que la empresa brinda capacitación a sus empleados para el desarrollo de sus labores también les aporta información que enriquece sus conocimientos como personal capacitado que puede ascender y desarrollarse en otras actividades dentro de la empresa, evitando caer en la monotonía y poco interés en el desempeño de sus labores, provocando una baja productividad.

Lo anterior afirma que la capacitación es de gran importancia en las empresas y en la vida de los trabajadores, puesto que es una superación constante y no permite que los empleados tengan funciones rutinarias y pierdan la capacidad de asimilar la información; también ubica al personal en su puesto y funciones a desarrollar así como las que en un futuro podría desarrollar siguiendo los métodos de capacitación que serán explicados en el punto 1.5; pero antes mencionaremos los aspectos legales correspondientes a la capacitación, los cuales se deben considerar como base importante de la misma.

#### **1.4 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION**

Desde tiempos remotos los conocimientos han sido indispensables para el hombre en su supervivencia y desarrollo a través del tiempo, por lo que es importante hacer hincapié en la evolución de la obtención de dichos conocimientos, así como también de las reglamentaciones que han surgido como una necesidad de normar la información adquirida y poder desarrollar habilidades y aptitudes en los diferentes trabajos. A continuación se hace una breve descripción de los puntos sobresalientes en la reglamentación de la capacitación:

Los autores Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía (20) dicen que en México la capacitación está conformada de la siguiente forma:

- a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
- b) La Ley Federal del Trabajo**
- c) La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**

**a) La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos** en su artículo 123 apartado A fracción XIII, establece que:

"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.

En la fracción XXXI se establece lo siguiente:

Es de competencia exclusiva de las Autoridades Federales la aplicación de las disposiciones del trabajo; entre otras, la relativa a la obligación de los patrones a impartir capacitación y adiestramiento y que para ello contarán con el auxilio de las Estatales cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local". (21)

**b) Ley Federal del Trabajo (22) establece lo siguiente:**

Art. 3.- Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7.- El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

Art. 25 Fracción VIII.- En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajador será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que con base en lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo se realicen en la empresa.

Art. 132 fracción XI y XXVIII.- El patrón tiene entre sus obligaciones proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deben formarse en cada centro de trabajo.

Art. 153-A. El trabajador tiene el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Art. 153-B. Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas.
- Art. 153-C. Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de estos que constituyan una rama industrial o actividad determinada.
- Art. 153-E La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajador la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña.
- Art. 153-F El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre la nueva tecnología que se requiera. Así mismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo.
- Art. 153-G Para el caso de que un trabajador de nuevo ingreso requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, prestará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos.

Art. 153-H Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como a atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud requeridos.

Art. 153-I A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlas de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas.

Art. 153-J Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal.

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Organos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función será:

- Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento y colaborar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones.
- Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existentes.

- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- Gestionar el registro de las constancias de conocimientos o habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado.

Art. 153-L. Compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijar las bases para determinar la forma en que debe asignarse a los miembros de estos Comités Nacionales y sobre su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. Debe consignarse en los contratos colectivos la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento, y podrán contener el procedimiento conforme al cual se llevará a cabo la capacitación del personal que pretenda ingresar a laborar en la empresa.

Art. 153- N. Los planes y programas deben presentarse para su aprobación ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social o, en su caso, las modificaciones de los ya aprobados, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de cada empresa.

Art. 153-O. Aquellas empresas en que no exista contrato colectivo deberán solicitar dentro de los primeros sesenta días de los años impares, la aprobación de sus planes y programas que en conjunto con los trabajadores hayan decidido llevar a cabo. Igualmente, deberán informar de la integración y bases de funcionamiento de sus Comisiones Mixtas.

Art. 153-P. Para poder registrarse como instructor o institución capacitadora ante la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se deberá comprobar la preparación profesional necesaria, acreditar tener los conocimientos suficientes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama o actividad industrial en donde pretendan impartir capacitación y no estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso.

Este registro puede ser revocado si se contravienen las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. En su caso, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q. Los planes y programas deberán comprender un período máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-R. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se hagan las modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquéllos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados.

Art. 153-S. Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas.

Art. 153-T. Los trabajadores que sean aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida constancias

que, validadas ante la Comisión Mixta respectiva, se envíen a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través del Comité Nacional, o a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que los registre y considere al formular el padrón de trabajadores capacitados.

Art. 153-U. Si un trabajador considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto y por ello se niega a capacitarse, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar ante la entidad instructora el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ante lo cual el capacitador expedirá la constancia de habilidades laborales correspondiente.

Art. 153-V. Esta constancia es el documento mediante el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas enviarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control las listas de constancias que se hayan expedido a sus trabajadores, las cuales servirán para los casos de ascenso dentro de la empresa. Si existen varios niveles en relación al puesto, la Comisión Mixta practicará un examen para determinar el nivel de aptitud del trabajador.

Art. 153-W. También los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan las instituciones públicas o privadas con reconocimiento oficial de estudios, serán inscritos en los registros de trabajadores capacitados cuando el puesto y categoría correspondiente figure en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X. Las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitar se podrán ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje como derecho tanto patronal como de los trabajadores.

Art. 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas por el trabajador de la categoría inmediata inferior del oficio o profesión. Si se ha capacitado a todos, se ascenderá al más apto y que tenga mayor antigüedad, y se preferirá al que tenga a su cargo una familia. Si existe igualdad, al que acredite mayor aptitud, previo examen. Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia.

Art. 180. La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años.

Art. 391. Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

Art. 412. Asimismo en el Contrato Ley deberán establecerse las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate.

Art. 523. La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

**Art. 526.** Por lo que se refiere a la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa, compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

**Art. 527.** También corresponde a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo, en lo que se relacione con la obligación patronal en materia de capacitación y adiestramiento.

**Art. 527-A.** Podrán auxiliarse de las autoridades locales cuando las empresas o establecimientos estén sujetos a la jurisdicción de ellas.

**Art. 529.** De conformidad con lo anterior, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- Poner a disposición de las dependencias del Ejecutivo Federal correspondientes, la información que se requiera.
- Participar en la integración y funcionamiento del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento de que se trate.
- Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en la materia de que se trate.
- Intervenir en las medidas que se adopten para sancionar las violaciones y corregir irregularidades.

- Coadyuvar con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales.

**Art. 537. Los objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento son:**

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

**Art. 538. Este servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas correspondientes. En consecuencia, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:**

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y en su caso sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

- Coadyuvar con los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
- Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales.
- Participar en aquellas que les soliciten las autoridades federales.

**Art. 537.** Los objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento son:

- Organizar, promover y supervisar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.
- Registrar las constancias de habilidades laborales.

**Art. 538.** Este servicio estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas correspondientes. En consecuencia, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
- Estudiar y en su caso sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de Capacitación y Adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

- Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
  
- Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
  
- Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adherirse los empresarios.
  
- Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
  
- Coordinarse con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
  
- Registrar las consecuencias de habilidades laborales.

Art. 539-A. La designación de los representantes de las organizaciones obreras y patronales se hará de conformidad con las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicho Consejo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social y designará al funcionario que considere conveniente como Secretario del mismo. Su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida dicho consejo.

**Art. 539-B.** Las empresas sujetas a jurisdicción local se asesorarán del Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento, que estará presidido por:

- El Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda.
- Un representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que fungirá como Secretario.
- Un representante de la Secretaría de Educación Pública.
- Un representante del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores.
- Tres representantes de las organizaciones patronales.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad, expedirán conjuntamente las bases para la designación de los representantes de los trabajadores y de los patrones y formularán las invitaciones requeridas. Dichos consejos funcionarán de conformidad con el reglamento que ellos mismos expidan:

**Art. 539-C.** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se auxiliará de las autoridades laborales estatales para el desempeño de sus funciones.

**Art. 699.** Las controversias que surjan en materia especial de capacitación y adiestramiento serán competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, de

acuerdo a su jurisdicción. Para ello la junta Federal para su resolución, exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento.

**Art. 992.** Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, independientemente de la responsabilidad por el incumplimiento de sus obligaciones. Las sanciones pecuniarias tomarán como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo vigente en el momento y lugar en que se dé la violación.

**Art. 994.** El momento de las sanciones pecuniarias por incumplimiento de las obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento será de 15 a 315 veces el salario mínimo general y se duplicará en el caso que la irregularidad no se corrija en el plazo concedido para ello.

**c) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**- Decretada el 29 de diciembre de 1976, señala en su artículo 40 la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Del desglose anterior podemos reafirmar la importancia de la capacitación en México, puesto que se encuentra delimitada y juega un papel importante para el desarrollo de las empresas y a su vez de la economía del país.

En la capacitación nosotros creemos que existe un campo amplio por recorrer dentro de las empresas, para que se aprovechen al máximo las habilidades de los empleados y sean

competitivos con otros países, donde existen conocimientos que aún no se aplican en México y que son importantes para el desarrollo empresarial, político, social y económico.

A continuación como se mencionó en el subcapítulo de objetivos veremos la importancia de la capacitación, ya que ubica al personal en su puesto y funciones a desempeñar, así como las que en un futuro podría desarrollar siguiendo métodos de capacitación.

## **1.5 METODOS DE CAPACITACION**

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce (23) los Métodos de Capacitación se dividen en:

**a) Directos**

**b) Indirectos**

**a) Directos.-** Que se dividen a su vez en:

1.- Clases.- Se caracterizan por el aprendizaje en aulas dentro de la empresa con una enseñanza sistematizada, impartida por un profesor o un instructor, transmitiendo materias acordes a las necesidades del personal.

Este método permite un mayor acercamiento alumno-instructor, originando una motivación e interés por parte del empleado. Aunque este método permite el desarrollo del empleado, pues aplica los temas desde sus antecedentes, induciéndolo poco a poco a los temas a tratar, no es muy usado en las empresas, pues aparte de su alto costo algunas empresas no tienen lugar ni tiempo para estas actividades.

- 2.- **Cursos breves.**- Caso contrario a las clases en donde se van analizando los temas, en los cursos se va directo a los temas a tratar, dependiendo de estos temas, serán los datos a tratar en los cursos breves.
  
- 3.- **Becas.** Se otorgan en aquellos casos en que se tengan empleados que cuenten con tiempo para asistir a centros de enseñanza especializada, lo que les permitirá el conocimiento que desarrollará en la empresa para beneficio propio y de la organización.
  
- 4.- **Conferencias.**- Consisten en el aprendizaje por medio de métodos audiovisuales y recursos oratorios, los cuales se dan en pocas horas y su finalidad es crear un interés al empleado para la investigación que aclarará sus dudas.
  
- 5.- **Método de casos.**- Consiste en plantear un problema real de la empresa, a fin de que se den varias soluciones y se llegue a la más acertada, esto obliga no sólo a trabajar en teoría si no también en práctica, ya que al enfrentarse al problema real se dan soluciones sobre bases concretas, evitando supuestos.
  
- 6.- **Cursos por correspondencia.**- Algunas empresas lo manejan para sus empleados, teniendo como limitante el poco interés que estos puedan demostrar, al no tener un instructor que les oriente directamente. Además el valor académico del curso se reflejará directamente con el valor monetario del mismo.
  
- 7.- **Instrucción programada.**- Consiste en la autoevaluación del empleado por medio de la lectura de una parte del tema a escoger, el cuál se evaluará por medio de preguntas que le permitan conocer su grado de avance y conocimiento del tema, obligándose a pensar constantemente en lo aprendido.

**b) Indirectos.-** Se dividen a su vez en:

- 1.- **Mesas redondas.-** Consisten en el estudio que se efectúa sobre un problema a tratar, participando los afectados directamente en éste, dirigiéndose en forma dinámica y con un mediador que organizará al grupo.
- 2.- **Publicación.-** Su principal característica radica en que al leerse generan un interés al empleado que les motive a adentrarse más al tema efectuando una investigación por cuenta propia.
- 3.- **Métodos audiovisuales.-** Su utilización es recomendable como apoyo de los métodos directos de clases, cursos o conferencias, pues permiten claridad en lo expresado verbalmente del tema.

Consideramos importante señalar que la utilización de cualquier método directo debe ser obligatorio dentro de las empresas, ya que los indirectos están implícitos en éstos, se debe manejar la capacitación en cualquiera de sus formas, ya que de esta manera se obtendrán beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, que repercularán en productividad.

Mencionado lo anterior y para efectos de la creación del modelo a proponer, utilizaremos cinco métodos directos, que son: Clases, Cursos Breves, Becas, Método de Casos e Instrucción Programada; en cuanto a los indirectos únicamente métodos audiovisuales; puesto que las mesas redondas estarían fuera del alcance de ésta investigación, debido a que funciona a través de una dinámica de grupos y el personal a capacitar se encuentra ubicado en diferentes sucursales de la Banca Metropolitana.

Enfocándonos al tema central de ésta investigación y una vez visto lo que es Capacitación, Antecedentes, Marco Legal y definidos los métodos a utilizar, en el siguiente capítulo desarrollaremos los Modelos de Capacitación.

## CAPITULO II MODELOS DE CAPACITACION

Dentro de cualquier Organización se enfrenta la problemática de integrar a los empleados a su ambiente de trabajo, situación que muchas veces trae como consecuencia el no logro de los objetivos, así como la no realización del trabajo asignado. Esta situación tendrá que ser observada y analizada por el Departamento de Personal, quienes ayudarán a determinar cuáles son las necesidades reales, que impiden llevar a cabo las actividades y disminuyen la eficiencia laboral.

El detectar éstas anomalías permitirá dar soluciones que repercutirán en beneficios, tanto para los empleados como para la empresa.

Una vez conocida la problemática se deberá llevar a cabo una revisión al procedimiento ó método que la empresa posee a fin de determinar si es el idóneo, y que cumple con sus objetivos. De no ser así, se procederá a crear un Modelo que permita ayudar al personal a lograr su integración total al trabajo, resaltando aquellas deficiencias que el propio empleado no ve y que están afectando el desarrollo normal de su trabajo, así mismo destacar y ayudar a aprovechar aquellas habilidades que se reflejen en los empleados.

Este modelo deberá ser de Capacitación y será definido a continuación en el punto 2.1 referente al concepto de Modelo de Capacitación.

## **2.1 CONCEPTO**

El Modelo de Capacitación en la Administración puede presentar diferentes interpretaciones, por tal motivo, se menciona lo que es un Modelo y retomando del capítulo anterior el concepto de Capacitación para llegar a una definición acorde a las necesidades de esta investigación correspondiente al Modelo de Capacitación.

**Modelo:**

- a) "Del latino modulus.- Molde ejemplar o forma que uno se propone y sirve en la ejecución de una obra artística ó en otra cosa". (24)
- b) "Es una representación simplificada de alguna parte de la realidad". (25)
- c) "Es la representación de alguna cosa". (26)
- d) "Teoría utilizada para analizar varias formas de comportamiento, cuánto más cercano a la realidad este el Modelo, más útil será para el análisis". (27)

Por lo anterior nosotras consideramos que un modelo es un conjunto de características que reúne un grupo definido (como la Banca Metropolitana), en representación de algo que se quiere hacer o llevar a cabo, semejante a la realidad, dependiendo de las necesidades de la Organización, lo que le permitirá cumplir con los objetivos de la misma; al cuál se aplicarán los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades presentes y futuras.

Como mencionamos en el capítulo anterior concluimos que Capacitación: Es la integración de conocimientos que modifican o amplían las actitudes del personal para el desempeño de sus labores, estando relacionado con el aprendizaje y el desarrollo, para el funcionamiento y continuidad de dichos conocimientos.

En base a lo anterior podemos desarrollar la definición de Modelo de Capacitación de la siguiente forma: Es una representación de alguna actividad que se quiere hacer ó llevar a cabo, semejante a la realidad, que dependiendo del tipo de necesidades de la empresa

**se ampliarán las actividades encaminadas al desarrollo de actitudes y habilidades del personal para el logro de los objetivos de la Organización.**

Una vez definido el concepto de Modelo de Capacitación es indispensable listar y definir los elementos que integran el Modelo de Capacitación los cuáles serán tratados en el siguiente punto.

## **2.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MODELO DE CAPACITACION**

De acuerdo a los autores Sikula Andrew F. y Mc. Kenna John F. (28), el Modelo de Capacitación esta integrado por los siguientes elementos:

- METODOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**
- METAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**
- PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**
- EVALUACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Estos elementos que explicaremos más adelante se ven contextualizados por una serie de factores externos, factores que influyen directa o indirectamente para el desarrollo de estos elementos, características del Modelo de Capacitación, éstos factores son los siguientes:

- 1) Teorías del aprendizaje
- 2) Métodos del aprendizaje
- 3) Apoyo de la Administración Superior
- 4) Respaldo Financiero Corporativo
- 5) Responsabilidad del Departamento de Personal

6) Responsabilidad de la supervisión

7) Objetivos organizacionales

8) Necesidades de capacitación

En donde existe una estrecha relación entre los elementos que integran el Modelo, ya que si faltase alguno de estos los resultados no serían confiables en la medida en que el seguimiento y desarrollo de las actividades a realizar no tuviesen el fundamento necesario para cumplir con los objetivos establecidos.

A continuación se explican a fondo cada uno de estos elementos que integran el Modelo de Capacitación, así como los factores externos que intervienen en el desarrollo del mismo.

### **2.2.1 METODOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Una vez enunciadas las partes que integran el Modelo de Capacitación se necesita llevar a cabo cada uno de los pasos que en el se mencionan y que servirán para que este cumpla con sus objetivos. Como primer paso tenemos los Métodos de Capacitación y Desarrollo; cuyo objetivo principal es introducir a los empleados al conocimiento amplio de sus actividades cotidianas, esto es que por cualquier Método el empleado pueda satisfacer sus dudas, saber realmente cuáles son sus habilidades y corregir aquellos defectos que por falta de conocimiento se reflejan en su trabajo, además de que todo esto le permitirá la superación profesional. Estos Métodos se describieron en el Capítulo I punto 1.5, donde se menciona su clasificación y las características importantes de cada uno, por lo que a continuación sólo se enuncia la clasificación:

**a) Directos.-** Estos a su vez se dividen en:

1) Clases

2) Cursos Breves

- 3) Becas
- 4) Conferencias
- 5) Método de Casos
- 6) Cursos por correspondencia
- 7) Instrucción Programada

**b) Indirectos.-** Estos a su vez se dividen en:

- 1) Mesas Redondas
- 2) Publicación
- 3) Métodos Audiovisuales

Nosotras consideramos que el uso de estos Métodos son la forma particular ó en conjunto, deberá llevarse a cabo a todas las Organizaciones, no importando ni su tamaño, ni su giro, ya que éstas formas de Capacitación motivan a los empleados dándoles la confianza para aclarar las dudas que durante su trabajo tienen, además con el Método de Becas se les impulsa a seguir su desarrollo profesional exigiéndose a sí mismos mayor esfuerzo que repercutirá en beneficio personal.

## **2.2.2 METAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Todo Modelo de Capacitación debe tener planteadas y definidas metas a alcanzar, tanto personales como Institucionales para el logro de objetivos; por lo que se hace necesario conocer las definiciones de estos:

Definiéndose Meta como : "El fin a que se dirigen las acciones ó deseos de una persona".

Entendiéndose como objetivo: "Una meta o cualquier otra cosa específica que se desee alcanzar" (30), donde estos a su vez pueden ser Personales y Organizacionales, definiéndose como:

- a) **Objetivos Personales.**- Es el fin que persigue un individuo para alcanzar sus metas propuestas a corto (menor a un año) o a largo plazo (mayor de un año), dando como resultado la satisfacción de necesidades.
  
- b) **Objetivos Organizacionales.**- "Son un fin o un estado de los negocios que una empresa procura lograr". (31)

Son tan importantes las metas de capacitación y desarrollo como el planteamiento de los objetivos, ya que si no se tiene un punto a seguir pueden desviarse las actividades a realizar hacia otros fines y no se alcanzaría el éxito propuesto en dichas metas.

Conforme se avance en la Capacitación se pueden hacer evaluaciones previas para medir los niveles de progreso y el acercamiento a las metas propuestas, donde se pueden ampliar o corregir sobre la marcha algunos puntos propuestos dentro del mismo modelo.

Los resultados que se obtendrán al finalizar la capacitación pueden ser contrarios a los esperados, pero esto no indica que haya sido un fracaso en su totalidad, ya que existe una evaluación final donde se comparan las actividades desarrolladas en el trabajo y los logros obtenidos tanto en el período de capacitación como posterior a este.

### 2.2.3 PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Otro paso necesario dentro de un Modelo de Capacitación es el de los Programas de Capacitación y Desarrollo, los cuáles se definen como:

"Un vínculo lógico entre su objetivo general y sus objetivos específicos, así mismo establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje, con el fin de saber hasta que punto se cumplieron los objetivos y dar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento". (32)

Para nosotras los Programas de Capacitación son básicos y estratégicos para llevar a cabo el desarrollo del Modelo de Capacitación, y a su vez comparando los avances con resultados previos para cumplir los objetivos ya establecidos por la empresa. De ahí que también sea necesario un seguimiento de metas.

Por otro lado el período de elaboración de un programa es el más complicado dentro de la capacitación, ya que debemos primeramente haber elaborado un Diagnóstico de necesidades, lo que nos permitirá localizar claramente los problemas que se presentan dentro de la Organización y que deberán resolverse mediante la capacitación.

Para que los Programas de Capacitación cumplan con su propósito, deberán de cubrir lo siguiente:

- 1) Dar una respuesta favorable a sus necesidades de capacitación, misma que se reflejará una vez conocida la problemática de la Organización.

- 2) Saber efectivamente cuáles son las necesidades de capacitación del personal a fin de que este reciba aquella que le permitirá cumplir con sus objetivos.
- 3) Transmitirle al trabajador que la capacitación le permitirá ascender dentro de la Organización, cubriendo sus necesidades de desarrollo personal y profesional.

Existen dos Formas para la presentación de los programas, cuya diferencia radica en su presentación:

- I.- Contiene: Introducción, Objetivo General y Objetivos Específicos, Políticas, Desarrollo del Programa y Programación de Actividades.
- II.- Contiene: Introducción, Objetivo General, Políticas y Subprogramas. Cada subprograma tiene Objetivos Específicos, Desarrollo del Subprograma y Programación de Actividades.

Estas a su vez están integradas por:

- 1) Introducción.- En ésta fase ya se deberá contar con un Diagnostico de Necesidades de Capacitación, manejándose mayor información y teniéndose ya alternativas de acción a seguir.
- 2) Objetivos.- Se cataloga como un punto clave cuando se elaboran programas, ya que deberá existir una extensa comunicación entre el personal a capacitar y los instructores, quienes se tendrán que involucrar en el problema, entenderlo y tener ya soluciones a seguir.

Estos objetivos a su vez se dividen en:

- a) **General.-** Como su nombre lo indica nos va a reflejar en una forma más amplia lo aprendido, practicado y esperado del programa.
  
  - b) **Específico.-** Reflejan en forma particular lo aprendido, practicado y esperado del programa.
- 3) **Políticas.-** Recordemos que son "líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos, permitiendo al personal directivo de una Organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación" (33). Aplicadas a los programas podemos decir que son, reglas ya establecidas, que deberán seguirse correctamente a fin de cumplir con el propósito inicial.
- 4) **Desarrollo del Programa.-** En donde ya se especifican las actividades a seguir para la consecución de éste.
- Para el mejor desarrollo de este punto el autor Calderón Cordova Hugo (34), nos recomienda el uso de dos formatos que son:

- a) **Cuadro Global de Participantes.-** En donde se observa la cobertura de acción permitiendo tener una idea inicial de los requerimientos. (Fig. 2.1)
  
- b) **Carta Descriptiva de Cursos.-** Permite detallar los datos del curso de capacitación. (Fig. 2.2)

5) Por último tenemos la Programación de Actividades.- En donde se registra la información necesaria para el desarrollo del programa. (Fig. 2.3)

En nuestra opinión los Programas son dentro de un Modelo de Capacitación un punto de importancia, ya que es aquí en donde realmente se conoce la problemática que se tiene de Capacitación de Personal, las necesidades inmediatas y los obstáculos que se presentan y que no permiten llegar al objetivo. Así mismo permiten preparar al empleado informándole los beneficios que obtendrá con ello, en su vida profesional y personal.

## CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

AREA	PUESTOS	NUMERO DE PERSONAS POR PUESTO	NUMERO DE PERSONAS POR PUESTO QUE ASISTIRAN A LA CAPACITACION	PORCENTAJE DEL PERSONAL DE LA DEPENDENCIA CAPACITADA QUE ASISTIRA AL CURSO
Anotar el área en la que se aplicará el Programa de Capacitación	Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción	Indicar el número de personas adscritas al área por puesto	Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa	(Número de participantes por puesto) X (100) # total de p
				$\% = \frac{\#PXP}{\#total\ de\ p} (100)$
<b>TOTALES:</b>				

FIG. 2.1 INDICA CUALES SERAN LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL A CAPACITAR

## CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: _____ nombre completo		PROGRAMA: _____ nombre completo						
INSTRUCTOR: _____ nombre completo		MODULO: _____ nombre y/o numero						
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS SPECIFICOS	TEMARIO	TECNICAS DE INSTRUCCION	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	NUM. DE HORAS	NUM. DE PARTICIPANTES	REQUISITOS
DEL CURSO	DEL CURSO	CONTENIDO DEL CURSO POR TEM	ESPECIFICAR LAS QUE SE VAN A UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DE CADA TEMA	ENUMERAR EL NECESARIO PARA EL DESARROLLO DE CADA TEMA	ESPECIFICAR LA FORMA DE EVALUACION, EN CASO DE SER NECESARIO LLEVARLA A CABO	REQUERIDAS PARA CADA TEMA	MAXIMO Y MINIMO	SI FUERA NECESARIO DE ANTIGÜEDAD, ESCOLARIDAD, ETC., QUE DEBE REUNIR EL PARTICIPANTE
OBSERVACIONES:								

FIG. 2.2 INDICA COMO SE LLEVARA EL CURSO DE CAPACITACION



Por otro lado, en la parte legal en cuanto a programas se refiere, en el Capítulo I punto 1.4 se hizo mención de los siguientes artículos:

Art. 153-Q. Los planes y programas deberán comprender un período máximo de cuatro años, estar dirigidos a todos los puestos y niveles existentes, definir las etapas en que se llevarán a cabo, el procedimiento de selección del orden en que serán capacitados los trabajadores, los instructores o instituciones que se encargarán de impartir la capacitación y su número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-R. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social aprobará o dispondrá que se hagan modificaciones pertinentes a los planes y programas dentro de los sesenta días hábiles siguientes a su presentación. Aquéllos que no sean objetados por la autoridad laboral en el término citado, se considerarán aprobados.

Art. 153-S. Aquellas empresas que no den cumplimiento a la presentación de sus planes y programas dentro del término citado o que no los lleven a cabo, serán sancionadas.

Siendo estos importantes para dar inicio y seguimiento a la Capacitación, además es aquí en donde se desarrollan las actividades de acuerdo con las necesidades ya analizadas, lo que permitirá cumplir en lo posible con el propósito de la Organización.

A continuación presentamos una serie de figuras que nos permiten reflejar las formas administrativas de las mismas.

## **2.2.4 EVALUACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Ya que presentamos las formas administrativas de los Programas de Capacitación, es necesario tomar otro de los elementos que integran el Modelo de Capacitación, como es la Evaluación, de Capacitación y Desarrollo.

Esta es presentada como un punto importante para concluir la Capacitación y empezar el Desarrollo, para nosotras es el brindarle los conocimientos necesarios al personal para el desempeño de sus labores y no medir sus resultados ó beneficios resulta costoso y sin razón alguna de su aplicación y seguimiento; es por tal motivo que la Evaluación se define como: "El método tradicional de tasación en el que un juez evalúa el rendimiento en términos de valor, o Índice, que se utiliza de forma estándar; tradicionalmente implica escalas globales de clasificación" (35), así también tenemos por definición de evaluación de necesidades al "Diagnóstico de los problemas actuales y factores que pueden ser resueltos a través de formación y desarrollo" (36); por lo que se hace no sólo necesario si no indispensable realizar estudios posteriores a la Capacitación y verificar si los objetivos propuestos se cumplieron y en que medida.

De esta forma los autores Werther William y Davis Keith (37) señalan que la evaluación de la Capacitación y Desarrollo debe estar ubicada en los siguientes puntos:

- a) Criterios de evaluación**
- b) Prueba previa**
- c) Trabajadores capacitados o desarrollados**
- d) Prueba posterior**
- e) Transferencia al trabajo**
- f) Estudios de Capacitación**

- a) Criterios de evaluación.-** Están en función de las necesidades de la empresa y de los propios empleados, ó bien pueden ser los objetivos ya establecidos por la misma.
- b) Prueba previa.-** Este punto consiste en examinar a los participantes para ubicar a cada uno en su nivel de conocimientos y poder así homologar grupos para obtener resultados de mayor control.
- c) Trabajadores capacitados o desarrollados.-** En esta etapa se lleva a cabo la Capacitación que se dará a los empleados en los términos y tiempos establecidos previamente en el desarrollo del Modelo.
- d) Prueba posterior.-** Después de la capacitación se volverán a realizar exámenes comparados con las pruebas previas, para poder detectar los avances en cuanto a conocimientos se refiere.
- Si los resultados son favorables y sobrepasan los objetivos establecidos se deberá de dar mayor énfasis y seguimiento al Modelo de Capacitación y Desarrollo, satisfaciendo así los criterios de evaluación.
- e) Transferencia al trabajo.-** Aquí se muestra la importancia de un programa de capacitación, pues al obtenerse resultados que se vean reflejados en las labores de los empleados y esto a su vez satisface los criterios de evaluación, se confirma el éxito de dicha capacitación y es la base para el desarrollo de los mismos.
- f) Estudios de capacitación.-** Por último se hacen pruebas para confirmar los conocimientos obtenidos por los empleados, así como el desarrollo de los mismos dentro de las actividades del trabajo, para corregir en su caso las fallas a los

Modelos de Capacitación impartidos ó complementar la información. Este tipo de pruebas se pueden realizar en forma inmediata o en un largo plazo (un año ó más), para poder comparar los resultados obtenidos antes y después de la capacitación, a través del tiempo en el desarrollo de actividades dentro del trabajo.

Desde nuestro punto de vista se hace necesaria la evaluación de un Modelo de Capacitación no sólo en sus resultados si no desde su creación, sin perder los objetivos y criterios de evaluación de la empresa, para lo cuál dicho modelo se tendrá que delimitar en forma estricta para que no pueda tener desviaciones o salidas por causas externas, éstas causas o factores como recordamos los enunciamos con los elementos que integran el Modelos de Capacitación, ahora es necesario el conocer en que consisten dichos factores, por lo tanto los desarrollaremos a continuación:

## **2.3 FACTORES EXTERNOS QUE INTERVIENEN EN LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE CAPACITACION**

Una vez conocidos los elementos que integran un Modelo de Capacitación, los cuáles sirven de base para el desarrollo del mismo, explicaremos los factores externos que contribuyen a facilitar el progreso de este, y a su vez son parte integral del mismo, ya que funcionan como herramientas y auxiliares que permiten el funcionamiento de todos y cada uno de los elementos que integran el Modelo de Capacitación, siendo los siguientes:

### **2.3.1 Teorías del Aprendizaje**

### **2.3.2 Métodos del Aprendizaje**

### **2.3.3 Apoyo de la Administración Superior**

### **2.3.4 Respaldo Financiero Corporativo**

### **2.3.5 Responsabilidad del Departamento de Personal**

### **2.3.6 Responsabilidad de la Supervisión**

### **2.3.7 Objetivos Organizacionales**

### **2.3.8 Necesidades de la Capacitación**

#### **2.3.1 TEORIAS DEL APRENDIZAJE**

El proceso de Educación (Capacitación y Desarrollo), debe ser considerado en todas las Organizaciones, como una inversión que a largo plazo traerá beneficios dentro de las mismas, continuamente se necesita evaluar las capacidades de los empleados para evitar que caigan en la obsolescencia, ésta educación deberá ser considerada como un proceso continuo que permita al personal adaptarse a los cambios que la Organización necesita para su crecimiento.

El principio de la Educación (Capacitación y Desarrollo) tiene sus orígenes en el aprendizaje, que es "El proceso, en virtud del cual una actividad se origina o se cambia a través de la reacción a una situación encontrada, con tal que las características del cambio registrado en la actividad no puedan explicarse con fundamento en las tendencias innatas de respuesta, la maduración ó estados transitorios del organismo (por ejemplo la fatiga, las drogas, etc.)". (38)

Este aprendizaje lo encontramos de una manera sencilla llamada conocimiento que de acuerdo a Charles G. Morris (39) significa "La adquisición de un patrón conductual en presencia de ciertos estímulos", desprendiéndose dos tipos:

- **Condicionamiento Clásico**
- **Condicionamiento Operante**

**Condicionamiento Clásico.-** Fue descubierto por Joan Pavlov (1849 - 1936) fisiólogo ruso que estudió los procesos digestivos, y consiste en aprender a enviar una respuesta de un estímulo que suscita otro estímulo que en forma normal no se produce. Este tipo de condicionamiento puede darse tanto en animales como en humanos, pues al condicionárseles se generan reacciones que pueden terminar en resultados positivos ó negativos ya que se reflejan gustos, temores, ansiedades, miedos, etc.

**Condicionamiento Operante.-** Como principal precursor tenemos a B. J. Skinner, psicólogo estadounidense que inventó algunas técnicas de condicionamiento. Su finalidad es actuar sobre el medio a fin de obtener algo deseado evitando lo desagradable, reforzando las respuestas correctas e ignorando las incorrectas.

Una vez que hemos distinguido lo que es el aprendizaje y diferenciado el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante y tomando que la base del aprendizaje tiene relación estrecha con lo que son las teorías, pues contienen información verídica y objetiva, la cuál es usada para un mayor aprovechamiento en cuanto a Capacitación se refiere, podemos establecer la definición de Teoría que: "Es un conjunto de conocimientos organizados y sistematizados metódicamente que permiten establecer una ley o un principio". (40)

**Por lo que nosotras consideramos que una Teoría del Aprendizaje serán una serie de conocimientos organizados que son adquiridos a través de métodos y técnicas que permitan el desarrollo y superación de un individuo, llegando estos conocimientos a establecer una ley o principio.**

Una vez que hemos definido teorías del aprendizaje y dando seguimiento a nuestra teoría podemos mencionar de acuerdo a Morris (41) algunas teorías, entre las que tenemos:

**- Teoría de la contingencia**

**- Teoría del aprendizaje social**

**Teoría de la contingencia.-** Afirma que para que se efectúe el aprendizaje, el estímulo debe suministrar al sujeto información relativa a la probabilidad de que otros eventos ocurran.

**Teoría del aprendizaje social.-** Es aquella que recalca la capacidad de aprender observando a un modelo ó bien recibiendo instrucciones, sin experiencia directa por parte del sujeto.

Para que este aprendizaje se lleve a cabo, es necesario evaluar las necesidades ambientales que permitirán que una persona aprenda más que otra.

El aprendizaje humano puede compararse con el crecimiento humano; ya que puede progresar, nivelarse ó descender, dependiendo de la persona, destacando con esto, que existen teorías del aprendizaje que se concentran en como aprender en vez de que aprender, enumerando de acuerdo con Andrew F. Sikula (42) algunas formas de como aprender y que aprender más significativas:

- 1) Todos los seres humanos pueden aprender
- 2) Una persona debe estar motivada para aprender
- 3) El aprendizaje es activo, no pasivo

- 4) Se debe orientar el aprendizaje
- 5) Proporcionarle materiales adecuados
- 6) Tiempo para practicar el aprendizaje
- 7) Los Métodos de Aprendizaje deben ser variados
- 8) Se debe obtener satisfacción del aprendizaje
- 9) Se necesita reforzamiento de la conducta correcta
- 10) Se debe establecer metas que midan el desempeño
- 11) Existen diferentes niveles de aprendizaje
- 12) El aprendizaje es un ajuste de parte del individuo
- 13) Las diferencias individuales tienen gran importancia en la eficacia del proceso de aprendizaje
- 14) El aprendizaje es un proceso acumulativo
- 15) El ego se considera como un factor de primera importancia en el aprendizaje
- 16) La tasa de aprendizaje disminuye cuando intervienen habilidades complicadas
- 17) El aprendizaje está estrechamente relacionado con la atención y la concentración
- 18) El aprendizaje implica tanto la adquisición inmediata como la retención a largo plazo del conocimiento
- 19) En la curva del aprendizaje hay puntos ascendentes y descendentes
- 20) Por lo general, durante el proceso de aprendizaje la exactitud merece más atención que la velocidad
- 21) La repetición tiende a fijar la respuesta y el ajuste
- 22) El sueño afecta el aprendizaje
- 23) El aprendizaje debe basarse en la realidad
- 24) El aprendizaje debe estar orientado hacia una meta

Nosotras consideramos que el aprendizaje debe ser un proceso de enseñanza que deberá llevarse siempre, ya que el empleado debe actualizarse continuamente a los cambios tecnológicos que día a día se presentan, además con la correcta aplicación de las formas de aprender y como aprender, el empleado adquiere la habilidad necesaria que le permitirá un aprendizaje más profundo en cada una de las actividades a realizar, alcanzando un grado de avance que le ayudará a aplicar las teorías que se requieran a fin de lograr su desarrollo total hacia el trabajo.

### **2.3.2 METODOS DEL APRENDIZAJE**

Otro factor externo que ayuda al Modelo de Capacitación internamente son los Métodos de Aprendizaje los cuales, van a servir para lograr la especialización de los trabajadores, esto es prepararlos extensamente para la realización de sus actividades, mismas que se llevarán a cabo de la mejor manera, logrando con esto la realización profesional y laboral.

Si consideramos que un Método se deriva de una serie de conocimientos o teorías, consideramos que las teorías enunciadas sobre aprendizaje permiten establecer y deslindar la aplicación teórica de esos conocimientos, ahora bien el Modelo de Capacitación que estamos analizando nos habla de métodos de aprendizaje, métodos que podemos considerar que en verdad son técnicas, pero respetando el punto de vista del autor Sikula, podemos decir que: estos métodos tienen relación con el desarrollo de la capacitación, por lo tanto nos hablan de diferentes esferas de la capacitación. Estas esferas implican diferentes formas de aprendizaje como son:

a) Aprendices

b) Gremios

- Maestros
- Aprendices
- Trabajadores

c) Oficios Semiclasificados

Formas de aprendizaje que implica tomar en cuenta un sistema de aprendizaje, si entendemos como tal a la serie de conexiones tanto humanas como didácticas que permiten obtener como producto un cambio personal del sujeto con el medio que le rodea. El sistema de aprendizaje puede llevarse a cabo como lo presentamos en el Capítulo I, en forma Directa ó Indirecta, así la aplicación del sistema permite que una empresa cuente con gente capacitada que llevará a cabo su labor dentro de las Organizaciones de forma definida, percibiendo un salario justo a la actividad desarrollada permitiendo el aprendizaje que le llevará a un conocimiento profundo, que repercutirá en beneficios económicos, existiendo la aceptación por parte de los grandes Corporativos hacia estas.

### **2.3.3 APOYO A LA ADMINISTRACION SUPERIOR**

Consideramos como apoyo a la serie de facilidades materiales y humanas y por tanto condiciones físicas requeridas para el desarrollo de programas y sistemas de aprendizaje. Es necesario considerar que éstas dependen de los niveles jerárquicos altos, quienes mantendrán su apoyo sobre aquellos programas que consideren

funcionales para el desarrollo de las actividades dentro de la Organización. Para tal fin deberán estar convencidos para autorizar financieramente el progreso de éstos programas y determinar las políticas a seguir y las condiciones que tendrán las mismas.

Una vez analizados y autorizados los proyectos de aprendizaje - capacitación, otros niveles inferiores tienen la obligación de mostrar la necesidad de los programas de capacitación, sus beneficios y provechos a fin de que sean aceptados por los niveles ejecutivos y llevados a la práctica. Esto nos lleva a establecer que en la medida que se presenten las necesidades de Capacitación y Desarrollo, se obtendrá mayor apoyo por parte de los niveles jerárquicos altos. Con lo cual se obtendrá mayor aprovechamiento de éstos programas de capacitación lo que dará como resultado la eficiencia en las labores desempeñadas por parte de los empleados.

#### **2.3.4 RESPALDO FINANCIERO CORPORATIVO**

Como se mencionó en el punto anterior, los niveles ejecutivos altos son los responsables de dar el apoyo financiero a aquellas actividades de capacitación, que consideren importantes de transmitirle a sus subordinados, este respaldo se manejará por el personal que éstos asignen de acuerdo a las necesidades que se vayan teniendo.

Considerando que el respaldo financiero es una herramienta básica para el desarrollo de un Modelo de Capacitación, ya que constituye una parte integral de éste, en forma numérica haciendo un estudio en base a las necesidades y los objetivos planteados

por la Empresa para la creación de un presupuesto que de soporte al desarrollo de la capacitación misma.

### **2.3.5 RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

En toda Organización el Departamento de Recursos Humanos es vital para el funcionamiento y progreso de la misma, de ahí que también tenga el deber de supervisar la capacitación así como los resultados que se obtengan de esta.

Dicho Departamento deberá detectar las necesidades del personal comparándolas con las del puesto para delimitar el Modelo de Capacitación y poder así llevar un seguimiento de este para el logro de objetivos.

Posterior a la Capacitación el responsable del Departamento de Personal realizará estudios sobre los resultados para verificar los avances ó deficiencias de los conocimientos adquiridos para hacer las correcciones y aumentar en su caso información para el logro de las metas organizacionales.

Simultáneamente al desarrollo de la Capacitación este departamento podrá analizar si las técnicas utilizadas son las correctas ó poder corregir sobre la marcha las desviaciones originadas por deficiencias en las técnicas existentes y poder obtener resultados satisfactorios, los cuáles serán reflejados por los empleados en el desempeño de sus labores.

En conclusión podemos decir, que la responsabilidad de éste Departamento implica una supervisión constante que va desde la creación del Modelo, pasando por la

aplicación del mismo hasta los resultados que se obtengan de éste. Generando una retroalimentación que permite a su vez modificar la estructura de los programas y técnicas de aprendizaje, por tanto alimentar desde sus elementos al Modelo de Capacitación. Esto último nos habla de la responsabilidad que se tiene en cuanto a la supervisión, en tal medida es necesario ampliar el punto.

### **2.3.6 RESPONSABILIDAD DE LA SUPERVISION**

Una vez que se tiene el apoyo de los niveles jerárquicos altos, en cuanto al desarrollo de las actividades de capacitación, el siguiente paso será que éstas se cumplan y lleguen al objetivo deseado, y esto se llevará a cabo mediante el seguimiento que los mandos medios (gerentes y supervisores) que las áreas les den.

Cualquier actividad que se quiera realizar no podrá cumplir su meta, si no se realizan cada uno de sus pasos, que será mediante controles especiales ó programas, los cuales permitirán a los mandos medios, medir como se van ejecutando éstas actividades, apoyando aquellas que si están funcionando y reformando aquellas que no se estén cumpliendo.

Un punto importante que hay que considerar es que éstos niveles medios deben estar plenamente convencidos de los beneficios que estas actividades pueden traer a fin de poder transmitirlo al personal involucrado y lograr el éxito de ésta actividad, teniendo en mente que en la medida que esto suceda se lograrán los objetivos organizacionales y personales.

### **2.3.7 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Cualquier Organización existe no para sí misma sino para lograr sus objetivos y dar resultados. Su importancia radica en la forma en que éstas se van a ordenar y dirigir a fin de que sean alcanzados y su éxito o fracaso tendrá como consecuencia el crecimiento ó desaparición de la Organización.

Para lo cuál se da la siguiente definición de objetivo:

"Es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un período determinado, deben ser cuantificados" (43).

Para el autor Idalberto Chiavenato (44) la aplicación de los objetivos organizacionales debe considerar los siguientes aspectos:

- El término objetivo de la Empresa, realmente no puede considerarse como tal, ya que ésta no puede pensar ó coordinar algo, más bien sin los objetivos que persiguen los ejecutivos de la misma.
- Los objetivos satisfacen las necesidades de quienes los presentan, esto es, no son los mismos objetivos de los accionistas, ejecutivos, empleados, clientes, etc.
- Las necesidades de los empleados se canalizan en objetivos personales a cumplir dentro de la Organización.
- Se deberán armonizar los objetivos de la Empresa con los objetivos personales.

Ahora bien, el Objetivo Organizacional será una meta que desea ser alcanzada por la Organización, es el deseo de lo, que la Empresa tiene en mente efectuar dentro de la misma y sus logros se verán en la medida en que ésta los alcance.

Con lo anterior consideramos que para que los objetivos de la Organización funcionen deberán estar completamente definidos a fin de que se puedan cumplir. Deberán plantearse de manera tal que cada persona de la Organización los entienda y pueda llevarlos a cabo.

### **2.3.8 NECESIDADES DE CAPACITACION**

Para adentrarnos en este punto a continuación se exponen las definiciones de detección de necesidades:

- 1) "Son las diferencias existentes entre los objetivos derivados de un puesto y el desempeño de la persona en el mismo y que son cuantificadas y evaluadas". (45)
- 2) "Es el proceso mediante el cual se pueden identificar y cuantificar las diferencias o desviaciones existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes contenidas en los objetivos de un puesto y los que posee o ejerce una persona". (46)

En nuestra opinión las funciones a desempeñar del funcionario pueden ser medibles y controladas por las propias del puesto, existiendo actividades que no se encuentran en una descripción de puestos; pero que pueden ser realizadas sin afectar el desarrollo del trabajo, y otras por el contrario, que si están consideradas dentro de la descripción de puestos se deben realizar y al no desarrollarse ocasionan perjuicios;

por lo que al identificar las necesidades se diferencian las habilidades del personal y deficiencias del mismo.

Los autores Arce Aguirre y Moreno Pineda (47) consideran que las necesidades de capacitación pueden ser las siguientes:

- a) Las que tiene un individuo
- b) Las que tiene un grupo
- c) Las que requieren solución inmediata
- d) Las que demandan soluciones futuras
- e) Las que se solucionan con un entrenamiento informal
- f) Las que requieren actividades formales de entrenamiento
- g) Las que exigen instrucción sobre la marcha
- h) Las que la empresa puede satisfacer por sí misma
- i) Las que requieren de entrenamiento externo

Nosotras estamos de acuerdo con estos autores, aunque en nuestra opinión aumentaríamos las necesidades que pudieran surgir en la interrelación con otras empresas del mismo ramo, como serían por ejemplo las que requiere el personal por avances tecnológicos, las que requiere para poder competir con otras empresas de su ramo, etc.

Por otro lado el autor Alfonso Siliceo (48) menciona algunas fuentes de origen para la Detección de Necesidades, siendo las siguientes:

- 1) El análisis y evaluación de puestos
- 2) La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados
- 3) Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal
- 4) Promociones y ascensos del personal
- 5) Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6) Índices de desperdicio y alto costo de operación
- 7) Niveles de seguridad y alto costo de operación
- 8) Quejas
- 9) Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente
- 10) Evaluación de cursos y seminarios
- 11) Expansión y crecimiento de la Organización
- 12) Inspecciones y auditorías
- 13) Reconocimientos oficiales

Las fuentes de origen anteriores para la detección de necesidades se presentan como otras opciones para poder así delimitar las necesidades de la empresa y hacer estudios sobre una base real para poder comparar los resultados contra lo que se planeó y definió en los Objetivos de la Organización.

Una vez definido el concepto de Necesidades de Capacitación entraremos de lleno a la Metodología para determinar las necesidades de capacitación.

De acuerdo con los autores Arce Aguirre y Moreno Pineda (49), ésta presenta los siguientes puntos:

**1) Establecer el ámbito de la investigación (personas, puestos y grupos)**

**2) Determinar los factores que se van a investigar (conocimientos, habilidades y actitudes)**

**3) Decidir como se va a investigar**

Para adentrarnos a cada uno de estos puntos es necesario conocer los niveles de importancia y responsabilidad que existen dentro de una Organización, los cuáles son:

- Nivel Estratégico.- Se trata de la alta dirección; aquí es donde se establecen estrategias, planes, objetivos particulares y objetivos generales de la misma.
- Nivel Administrativo.- Se da a nivel gerencial, departamentos y mandos intermedios. Aquí es donde se establecen procedimientos administrativos de los recursos para el logro de objetivos específicos.
- Nivel Operativo.- Se da a nivel de producción y operación de los bienes y servicios, este nivel esta integrado por personal de supervisión y operación.

Estos niveles se encuentran relacionados con el establecimiento del ámbito de la investigación, para lo cual, se hace una breve explicación de cada uno de los puntos que se consideran en la metodología para determinar las necesidades de capacitación indicados anteriormente:

**1) Establecer el ámbito de la Investigación (personas, puestos y grupos).-**

Estas a su vez se dividen en tres enfoques:

1.1 Investigación centrada en el puesto.- Esta es considerada a Nivel Operativo, ya que es en éste enfoque donde las actividades y funciones están diseñadas de acuerdo a las funciones operativas del puesto en cuanto a los rendimientos y estándares de eficiencia.

1.2 Investigación centrada en la persona.- Está considerada en el Nivel Estratégico (Dirección), ya que por el tipo de funciones que realiza este tipo de personal no es posible delimitar las actividades del puesto por ser estas muy amplias.

Por otro lado los mandos medios o administrativos se encuentran entre el nivel operativo y el nivel estratégico por tratarse de la diversidad y amplitud de funciones del puesto.

1.3 Investigación centrada en la Organización.- Son las actividades generales de la propia organización y las necesidades pueden ser de dos tipos:

a) Las derivadas de la Planeación Estratégica.- Específicas del crecimiento y desarrollo de la Organización con ajustes y modificaciones establecidos en la Planeación, que contempla creación de puestos, crecimiento de personal, cambios de tecnología y todo lo relacionado con modificaciones en la Organización.

b) Las derivadas del Desarrollo Organizacional.- Específicas para el manejo interno de la Institución por áreas ó grupos, interrelación entre estas por el tipo de trabajo a desarrollar.

**2) Determinar los factores que se van a Investigar (conocimientos, habilidades y actitudes.-** Son todos los elementos que intervienen para la fijación de dichos factores, siendo estos los conocimientos, las habilidades, la destreza y las actitudes que se realizan en el trabajo y de acuerdo a estos los que se requieren son los siguientes:

**2.1 Conocimientos, habilidades técnicas ó especializadas y actitudes.-** Engloba todos los conocimientos que requiere el puesto para el desarrollo de sus funciones y estas son adquiridas a través del tiempo junto con la educación y capacitación.

**2.2 Habilidades de dirección ó administrativas.-** Es el uso y correcta administración de los recursos para el logro de objetivos de la Organización.

**2.3 Habilidades de relaciones humanas.-** Para llevar un control a nivel Organizacional de todo el personal para la interrelación de los mismos, así como seleccionar, capacitar y desarrollar al personal.

**2.4 Habiidades conceptuales.-** Es el poder dar soluciones a todos los problemas que pudiera tener la Organización.

**2.5 Habilidades de logro de resultados.-** Es con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales con responsabilidad y persistencia.

**3) Decidir como se va a Investigar.-** Consiste en el establecimiento de criterios para realizar la investigación para la detección de necesidades de acuerdo al tiempo disponible, alcances, costo y facilidad de aplicación para el análisis de la información.

En relación al Modelo de Capacitación y Desarrollo como hemos venido observando se presenta una interrelación entre: Métodos, Programas, Evaluación y Metas de Capacitación y Desarrollo cuya relación permite hasta cierto punto disminuir el efecto de los factores externos al Modelo enunciado durante este capítulo, como podemos observar en la siguiente figura:

## MODELO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

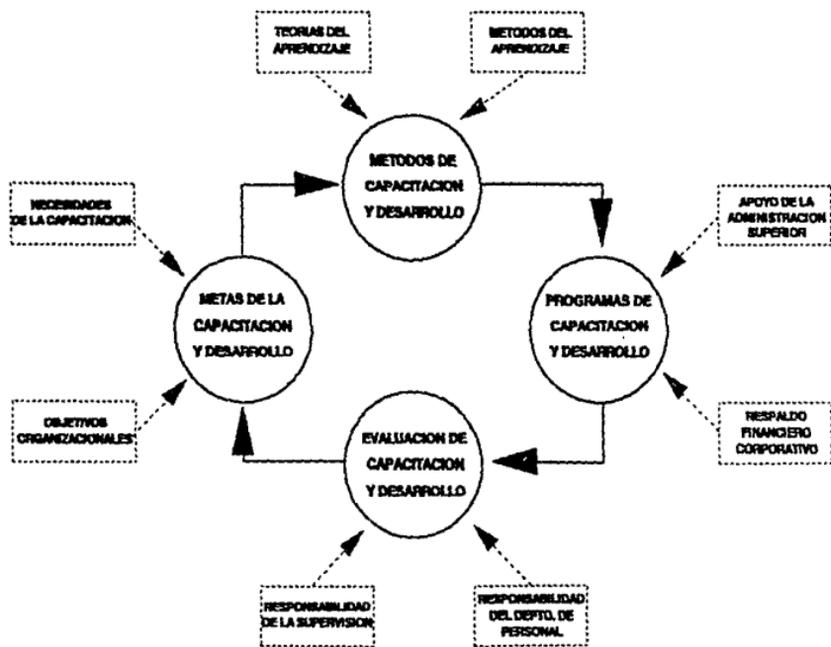


FIG. 2.4 MODELO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE ACUERDO A LOS AUTORES SKILKA ANDREW F. Y MC. KENNA JOHN F.

La figura enunciada permite integrar los elementos del Modelo de Capacitación y Desarrollo, elementos que a lo largo del capítulo hemos tomado y desglosado tomando en cuenta los factores externos a dicho Modelo, éstos factores se vinculan directamente en diferentes elementos del Modelo, éste vínculo nos permite observar la siguiente relación:

**a) Métodos - Teorías y Métodos de Aprendizaje**

**b) Programas - Apoyo y Respaldo Administrativo y Financiero**

**c) Evaluación - Responsabilidad del Departamento de Personal y de la Supervisión**

**d) Metas - Necesidades de Capacitación y Objetivos Organizacionales**

Relación de elementos de un Modelo de Capacitación que encaminamos a los niveles ejecutivos, niveles que como hemos venido fundamentando en el Capítulo I presentan una dinámica de funciones que implican un Modelo de Capacitación propiamente dicho, pero ¿Qué es un Ejecutivo?

### **CAPITULO III ASPECTOS GENERALES DEL CONCEPTO DE EJECUTIVO**

Como hemos analizado durante el desarrollo de ésta investigación, dentro de cualquier Organización se requiere que exista la Capacitación a todos los niveles, como una forma de desarrollo de conocimientos, aptitudes y habilidades de las personas. Para que ésta capacitación se pueda llevar a cabo se necesita de una serie de métodos y programas, que ya han sido mencionados, mismos que se aplicarán, de acuerdo con las necesidades que en ese momento se detecten, los objetivos y metas que la empresa pretenda lograr. Así mismo se verán involucrados una serie de factores externos, que ayudarán para que la capacitación que se este dando sea la adecuada, para cada uno de los niveles que integran a la Organización.

Para el desarrollo de nuestra investigación manejaremos el concepto de Banca, y Ejecutivo Gerencial, dentro de la Banca Metropolitana, el cuál enfoca sus habilidades y conocimientos hacia la Operación y Promoción de Servicios que la Banca ofrece, de la siguiente forma:

### **3.1 CONCEPTO Y SURGIMIENTO DE LA BANCA**

La Banca surge como una necesidad de la seguridad y aprovechamiento de los recursos monetarios de la gente, por lo que entonces la Banca se define como: "Institución de origen privado que debidamente autorizado por la ley, admite dinero en forma de depósito para en unión de recursos propios poder conceder préstamos, descuentos y en general todo tipo de operaciones bancarias" (50).

Dado lo anterior a continuación hacemos una breve historia del nacimiento de la Banca.

Como se mencionó anteriormente la Banca surge de una necesidad monetaria y esta se inicia como una figura dedicada a las actividades de cambiar y transferir monedas, para posteriormente aceptar la custodia de dinero del público, donde se cobraba una comisión por dicho servicio.

Conforme fue pasando el tiempo y adquiriendo la confianza del público usuario los resguardos empezaron a ser negociados en la medida en que los usuarios depositaban dinero para expedir órdenes de entrega por cantidades parciales del total de su capital, por lo que se empezaron a usar como medios de pago.

Por otro lado y a través de la experiencia adquirida se observaron comportamientos estables en los movimientos, es decir, se vió que los depositantes en general solo requerían de una pequeña parte del dinero en custodia; donde los banqueros se dieron cuenta de que era posible atender a las operaciones del día con solo tener una cantidad proporcional de los depósitos, donde se da pauta a la creación de una reserva (conocido actualmente como encaje legal), por lo que se vió la posibilidad de expedir parte del dinero inactivo en custodia al público que requería de dinero con el cobro de una comisión para el desarrollo de esta actividad y por tiempos determinados para que cuando el depositante se presentara a cobrar el dinero estuviese disponible, y con este sistema de préstamo el depositante que no retirara su dinero recibiría una ganancia por mantenerlo depositado.

Conforme fue ganando prestigio y seguridad la Banca, las operaciones fueron creciendo, dando como resultado una simplificación en el manejo de los recursos, siendo esta una emisión de billetes, la cuál dio origen a que las operaciones comerciales participaran y usaran estos billetes como forma de pago y todo esto trajo como resultado una circulación constante y donde no todas las veces se presentaban a canjear dichos billetes en la Institución Financiera trayendo como resultado una apertura mayor de créditos.

Al ver el flujo constante de las operaciones financieras y comerciales el Gobierno elimino la facilidad de emitir billetes a la Banca y se quedo con la concesión para regular y controlar la economía del país, a raíz de esto la Banca empezó a negociar los créditos bajo la forma de fondos abonados o disponibles en las cuentas de los clientes a través de talones, órdenes de

abono, entre otros, cubriendo cualquier cantidad y plaza.

A través de la constante evolución de la Banca en sus actividades económicas como colectores de depósitos, distribuidores de crédito, creadores de medios de pago y de capitales monetarios, unida a una rápida concentración y expansión del sistema bancario y a la amplitud creciente de sus servicios, junto con una mayor cultura económica del público usuario se ha llegado hasta el actual desarrollo de la Banca.

### **3.2 UBICACION DE LA BANCA METROPOLITANA DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO**

Dada la importancia que tiene la Banca Metropolitana en el desarrollo de esta investigación es necesario entender el funcionamiento de esta dentro del Sistema Financiero Mexicano y como es que los servicios que ofrece esta se encuentran relacionados y regulados por organismos gubernamentales.

Para lo cuál el Sistema Financiero Mexicano se define como "El conjunto de Instituciones y Organismos que generan, administran, orientan y dirigen el ahorro en la economía mexicana".  
(51)

Se presenta el Organigrama del Sistema Financiero Mexicano, donde se puede apreciar la ubicación de las Instituciones privadas de Crédito (Bancos), recordando que el 18 de julio de 1990 se aprobaron en el Congreso de la Unión las Reformas Constitucionales sobre las bases siguientes: La necesidad de que el Estado centre su atención en el cumplimiento de sus objetivos básicos, para responder a las necesidades sociales de la población y elevar su bienestar; el cambio profundo en las condiciones y estructuras económico - sociales, que

conforman una realidad distinta a la que dio lugar a la nacionalización de la Banca en 1982, y el propósito de ampliar los servicios de la Banca de Crédito. Las modificaciones fueron hechas en tres leyes:

- a) Ley para Regular las Agrupaciones Financieras
- b) Ley para Normar el Servicio de Banca y Crédito
- c) Ley del Mercado de Valores.

Ahora bien el Sistema Financiero Mexicano se encuentra respaldado bajo una estructura legal sobre las siguientes leyes:

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito
- Ley Orgánica del Banco de México
- Ley del Mercado de Valores
- Ley General de Instituciones de Seguros
- Ley Federal de Instituciones de Finanzas
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito
- Ley General de Sociedades de Inversión
- Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera
- Ley para Regular las Agrupaciones Financieras

Como se puede apreciar en la fig. 3.1 se presenta el Organigrama del Sistema Financiero Mexicano en donde se identifica a la cabeza del Sector representado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, al Banco de México como organismo regulador monetario del sistema y a tres Instituciones por debajo de aquellas entidades:

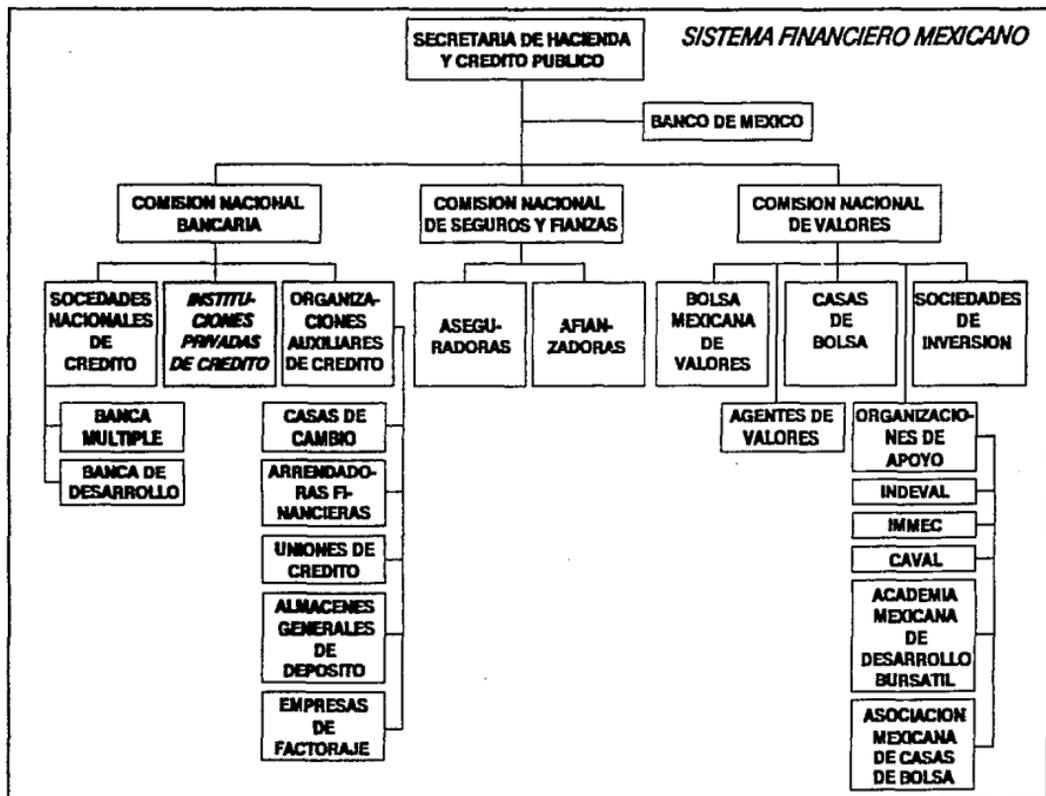


FIG. 3.1 ORGANIGRAMA DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO. INDICANDO LA UBICACION DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE CREDITO

- a) Comisión Nacional Bancaria
- b) Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
- c) Comisión Nacional de Valores.

La Comisión Nacional Bancaria coordina y regula las actividades de las Sociedades Nacionales de Crédito que agrupan a la Banca Múltiple y a la Banca de Desarrollo, las Instituciones Privadas de Crédito y Organizaciones Auxiliares de Crédito la que agrupa a Casas de Cambio, Arrendadoras Financieras, Uniones de Crédito, Almacenadoras Generales de Depósito y Empresas de Factoraje.

La Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de la que dependen las Aseguradoras y las Afianzadoras.

La Comisión Nacional de Valores coordina y regula:

- a) Bolsa Mexicana de Valores
- b) Casas de Bolsa
- c) Sociedades de Inversión
- d) Agentes de Valores

Asimismo observa también a los siguientes Organismos:

- a) Depósito de Valores (Indeval)
- b) Instituto para el Mercado de Capitales (Immec)
- c) Calificadora de Valores (Caval)
- d) Academia Mexicana de Desarrollo Bursátil (Referente al Derecho Bursátil)
- e) Asociación Mexicana de Casas de Bolsa.

Una vez que se dio a conocer la estructura del Sistema Financiero Mexicano, podemos observar que las Instituciones Privadas de Crédito (Bancos) juegan un papel importante para la economía del país, pues los productos y servicios que ofrecen fomentan el ahorro y aumento de los capitales de cada cliente; por lo que el personal de estos Bancos debe tener los conocimientos necesarios en la operación de servicios y poder así promoverlos, siendo éste un aspecto fundamental en las funciones que desarrolla el ejecutivo gerencial.

Ahora bien, la Banca Metropolitana en un 80% se concentra en los servicios al público usuario por lo que a continuación hacemos una breve descripción de éstas. Tomando en cuenta que:

Dentro de la Banca Metropolitana el Método tradicional de distribución y prestación de Servicios Bancarios son las Sucursales, quienes están dirigidas por un ejecutivo gerencial, las cuales proporcionan toda la gama de servicios ofrecidos por la Institución a sus clientes, ya sean personas físicas o morales. Estos servicios varían de acuerdo a las necesidades de cada cliente, considerando los siguientes:

#### **CUENTA DE CHEQUES**

Es el establecimiento de un contrato con la Institución por parte de una persona física o moral, en donde se establecen las condiciones en que se operara la Cuenta de Cheques.

#### **CUENTA DE AHORROS**

Es cuando una persona, física o moral, hace entrega sistemática de dinero a la Institución, la cuál se encarga de su asignación a funciones productivas, por lo que pagara a los cuenta-habientes un interés anual, el cual es capitalizable cada seis meses.

## **CUENTA DE INVERSIONES**

Consiste en que una persona física o moral deposite un capital a un plazo específico y por lo cual la Institución le pagará mensualmente una cantidad de intereses, durante el lapso en que permanezca depositado.

Esta a su vez se subdivide en:

- a) **Certificados de Depósito a plazo fijo en moneda nacional.**- Son títulos de crédito, emitidos por las Instituciones de Crédito, que amparan cierta cantidad de dinero durante el plazo previamente fijado y por el cual el Banco depositario pagará un interés fijo durante su vigencia.
  
- b) **Certificados de Depósito a plazo con rendimiento ajustable.**- Son títulos de crédito, emitidos por las Instituciones de Crédito, con las mismas características mencionadas para los Certificados de Depósito a plazo fijo en moneda nacional, excepto en lo concerniente al aspecto de rendimiento, los cuales mensualmente en el primer día hábil de cada mes se ajustarán a la alza o a la baja de acuerdo a la tasa vigente, para los Certificados de Depósito a plazo fijo y Pagarés en moneda nacional.
  
- c) **Pagarés.**- Son títulos de crédito que amparan préstamos o créditos de empresas o particulares a cargo de un Banco Múltiple que los emite y que conceden a su titular el derecho de percibir un rendimiento fijo establecido, durante el plazo de su vigencia.

## **PAGO DE SERVICIOS CON CARGO A LA CUENTA DE CHEQUES**

Consiste en efectuar determinados pagos periódicos de los cuenta-habientes de cheques, con cargo a sus respectivas cuentas, cobrando una cuota fija por cada pago efectuado.

#### **RECOLECCION DE DEPOSITOS**

Consiste en que el cliente puede enviar a la oficina bancaria sus depósitos por medio de una empresa transportadora de valores.

#### **CHEQUERAS ESPECIALES**

Es el proporcionarle al cuenta-habiente chequeras, talonarios de cheques con impresión especial o chequeras con copias para registros diversos, de acuerdo a sus necesidades.

#### **CHEQUE CERTIFICADO**

Es cuando el Banco hace constar que el cheque tiene los fondos suficientes, para cubrir la cantidad que se indica en el cuerpo del cheque.

#### **CHEQUE DE VENTANILLA**

Es el facilitarle a los cuenta-habientes de cheques en cualquiera de las sucursales bancarias, un cheque para que sea librado contra su propia cuenta.

#### **COMPRAVENTA DE INMUEBLES**

Consiste en que a través de la Institución, la clientela puede vender o comprar un inmueble ubicado en las plazas importantes de la República.

#### **CAJAS DE SEGURIDAD**

Es un servicio exclusivo a la clientela, que le proporciona un medio seguro para la conservación y guarda de valores y documentos importantes o confidenciales.

#### **COMPRAVENTA DE ORO AMONEDADO**

Es el efectuar transacciones de compra o venta de monedas de oro, de acuerdo con las cotizaciones que marca el Departamento de Central de Cambios.

### **PRESTAMOS PERSONALES**

Consiste en que el Banco preste dinero, a un plazo determinado, a personas físicas de recursos medios o modestos, para cubrir gastos de naturaleza diversa que impliquen la satisfacción de una necesidad legítima y no suntuaria, tales como la de atención médica, arreglos o compostura de inmuebles habitacionales, impulsar el pequeño negocio artesanal y/o familiar, etc.

### **PRESTAMOS PARA LA ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO**

Es cuando el Banco otorga a una persona física, un préstamo para la compra de bienes de consumo, tanto de línea blanca (refrigeradores, estufas, lavadoras, muebles de cocina), como de línea negra (radios, televisores y, en general, artículos o aparatos eléctricos para el hogar); así como también, equipos, implementos y herramientas para profesionistas, artesanos, agricultores, etc. De igual modo, otorga préstamos para la adquisición de vehículos de motor, bicicletas y otros similares.

### **TARJETA DE CREDITO**

Cuando el Banco establece, mediante un contrato con una persona física o moral, un crédito de cuenta corriente, extendiendo el Banco una Tarjeta, con la cuál el cliente podrá cubrir el importe de los bienes de consumo y los servicios que requiera, en los establecimientos afiliados al sistema en todo el país.

Esto es posible, ya que la tarjeta identificará su firma, acreditándolo como usuario del servicio, teniendo, en virtud del contrato, facultades para expedir pagarés a favor del propio Banco en pago de sus compras, hasta por el límite que se establece en dicho contrato.

Asimismo, el cliente podrá disponer eventualmente de dinero en efectivo.

### **CREDITOS INDIVIDUALES PARA LA VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**

Es el financiamiento para la construcción, adquisición o mejora de viviendas unifamiliares o de conjuntos habitacionales, a personas que vayan a habitarlas en compañía de su familia.

### **CREDITOS PUENTE PARA LA VIVIENDA DE INTERES SOCIAL**

Es el financiamiento destinado a los constructores, promotores o empresarios para la construcción de viviendas de interés social.

Los créditos puente se otorgan para la construcción de viviendas incluyendo, en su caso, la urbanización respectiva, siempre y cuando estén destinadas a ser viviendas de personas que vayan a habitarlas y que no sean propietarias de otro inmueble.

### **DESCUENTOS**

La Institución adquiere documentos de nuestros clientes (cedentes) con cargo a terceras personas (girados o suscriptores) y efectúa el pago anticipado del valor de estos.

Los documentos a que se refieren los descuentos, provienen de operaciones mercantiles, representadas por letras de cambio o pagarés no vencidos.

### **PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS**

Es cuando la Institución entrega cierta cantidad de dinero a una persona que se obliga, mediante la firma de un pagaré, a devolver la cantidad recibida más los intereses estipulados, en una fecha determinada. El préstamo quirografario se llama así, ya que su garantía descansa en la firma del prestatario.

Dentro de este tipo de crédito, existe una variante que es el préstamo directo con garantía colateral, que consiste en prestar cierta cantidad de dinero equivalente a un porcentaje del valor

nominal de los títulos de crédito recibidos en colateral, los cuales el prestatario endosa en garantía, otorgando además un pagaré mediante el cual se obliga a devolver, en una fecha determinada, la cantidad recibida y a pagar los intereses correspondientes.

#### **PRESTAMOS PRENDARIOS**

Consiste en la entrega de dinero que la Institución hace a un prestatario, equivalente a un determinado porcentaje del valor de una prenda que este último cede en garantía (esta prenda puede estar representada por materias primas, ganado, semilla, etc.) El prestatario firma un pagaré en donde se obliga a pagar, en una fecha determinada, la cantidad del préstamo, más los intereses. En dicho documento se anotan los datos relativos a la prenda.

#### **CREDITO SIMPLE O EN CUENTA CORRIENTE**

Es un contrato mediante el cuál el solicitante puede disponer de cierta cantidad de dinero, a través de la expedición de cheques: es decir, puede girar cheques independientemente de su saldo hasta por el monto del crédito, siempre que esté dentro del plazo convenido.

#### **PRESTAMO DE HABILITACION O AVIO**

Es un contrato en donde la Institución presta dinero a cierto plazo a una persona física o moral, para la adquisición de materias primas, así como otros gastos directos, indispensables para la operación de su empresa.

#### **PRESTAMOS REFACCIONARIOS**

Es un contrato mediante el cuál, la Institución presta dinero a un plazo determinado a una persona física o moral, la cuál se obliga a invertir el importe del crédito en la adquisición de bienes materiales que incrementen su activo fijo y que estén encaminados a actividades productivas.

## **CREDITOS COMERCIALES**

Es cuando el Banco contrae el compromiso de garantizarle al beneficiario a través de una transacción comercial (vendedor), el pago correspondiente a embarques o entrega de mercancía, por cuenta del solicitante del crédito (comprador). Para llevar a cabo esta operación, se requiere que los documentos relativos a ella se apeguen estricta y literalmente a las condiciones estipuladas dentro de la vigencia del crédito.

## **FONDOS PARA EL FOMENTO DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES ECONOMICAS**

Las actividades de estos fondos están orientadas principalmente, a fomentar el desarrollo de la industria, el campo, el turismo y la vivienda, así como fortalecer la balanza de pagos del país y orientar el otorgamiento de créditos en función a la movilidad de los proyectos y en base a las garantías de los sujetos de crédito.

## **CARTAS DE CREDITO PARA VIAJERO SOBRE EL PAIS Y EL EXTRANJERO**

En la expedición de una carta que el cliente compra a crédito o al contado y en la cuál la Institución se dirige a algún corresponsal en el país o en el extranjero, para solicitarle que efectue pagos al beneficiario legítimo de la carta, hasta por la cantidad que se indique en la misma.

## **REMESAS EN CAMINO SOBRE EL PAIS**

En tomar en firme de un cliente cheques cobrables en una plaza diferente de donde se reciben, salvo buen cobro. El Banco se encargará de cobrarlos, a través de sus sucursales y corresponsales en el país.

## **REMESAS EN CAMINO SOBRE EL EXTRANJERO**

En tomar en firme de un cliente, cheques cobrables en el extranjero salvo buen cobro, encargándose al Banco de cobrarlos a través de sus corresponsales.

### **COBRANZAS DEL INTERIOR**

Es proporcionar al cuentahabiente, a través de la Institución, una alternativa para ejercer el cobro de su cartera. La prestación del servicio se puede hacer por medio de:

- a) Letras de cambio
- b) Pagarés
- c) Cheques tomados salvo buen cobro, para ser acreditados el quinto día natural.
- d) Cobranzas documentarias para su aceptación y/o cobro.

Estos documentos pueden ser pagaderos a la vista, a cierto tiempo vista o con vencimiento determinado.

### **COBRANZAS DEL EXTRAJERO**

Es un servicio que otorga la Institución a través de Bancos del extranjero, Bancos del Interior de la República, Compañías y Personas, para el trámite de su cobranza o para la aceptación de operaciones de exportación e importación.

### **ORDENES DE PAGO RECIBIDAS**

Es efectuar pagos provenientes de otras plazas o países, que nos confían nuestros corresponsales del país o del extranjero.

### **ORDENES DE PAGO ENVIADAS**

Es tramitar pagos fuera de la plaza donde se origina la orden, por conducto de nuestros corresponsales en el país de acuerdo con las instrucciones del solicitante.

### **VENTA DE GIROS BANCARIOS NACIONALES E INTERNACIONALES**

Es la expedición de un documento que ampara determinada cantidad de dinero, para ser pagado a un beneficiario fuera de la plaza donde se origina la operación. Los giros bancarios pueden ser expedidos en moneda nacional o extranjera y pagaderos en territorio nacional o extranjero.

### **COMPRA-VENTA DE MONEDA EXTRANJERA**

Es cambiar las monedas y billetes de otros países por monedas nacionales y viceversa, de acuerdo al tipo de cambio que marque el Departamento de Central de Cambios.

### **VENTA DE CHEQUES DE VIAJERO**

Es la venta de cheques de viajero emitidos por diversas Instituciones del extranjero. Dichos cheques, de aceptación internacional, son equivalentes a dinero en efectivo: solo se requiere la comprobación de la firma de quien lo expide.

Una vez que hemos definido los servicios de Operación y Promoción que la Banca Metropolitana ofrece, nuestra pregunta será: ¿Cuál es la excelencia que la Banca Metropolitana requiere para el desarrollo de éstos Objetivos Institucionales?

### **3.3 LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS DE OPERACION Y PROMOCION EN LA BANCA METROPOLITANA.**

Las Empresas deben buscar su actualización e innovación a fin de mantenerse vigentes y competitivos dentro del mercado.

De igual manera esta actualización deberá ser aceptada por la Empresa, y aceptar el reto de mantenerse en una evolución permanente para tomar decisiones. Junto deberá desarrollarse en forma integral, buscando a sus colaboradores y encontrar formas de medir los esfuerzos de estos, para finalmente reflejar calidad en el servicio y llegar a la excelencia.

Pero que es la Excelencia?

"Superior calidad o bondad que constituye y hace digno de singular aprecio y estimación en su genero una cosa" (52).

**Lo que nos lleva a definir la Excelencia como el aprendizaje que se debe tener de una cosa a fin de conocer sus características mas relevantes, para lograr el mayor aprovechamiento de este y llegar a la satisfacción y logro de los objetivos buscados.**

Pero, la Excelencia abarca más, para empezar deberemos mencionar que Japón es el país que refleja claramente la búsqueda de esta, la superación que día a día logra y que siendo un país arruinado, hambriento y derrotado, según lo describe Edwin Q. Reishauer en su libro Historia de una Nación, llega para el año 1990 a rebasar al país más industrializado y de mayor riqueza del mundo.

Ahora bien, este progreso no ha sido gratis, su dedicación y esmero, le han hecho ganar el lugar que en la actualidad tiene.

Aunado a esto debemos mencionar los principios que conforman el camino a la Excelencia, y que han apoyado al engrandecimiento de Japón.

De acuerdo con el Lic. M. A. Cornejo y Rosado (53)

- 1) La humildad por aprender.
- 2) Desarrollar una cultura de ofrecer en lugar de pedir.
- 3) Organización Adhocrata
  - Eliminar las islas del poder.
- 4) Implantar la rotación horizontal.
- 5) Incentivos grupales.
  - Compartir el riesgo empresarial en todos los niveles.
- 6) En práctica de sueldos, ofrecer lo máximo posible.
  - Poner especial cuidado en los procesos de selección.
  - Eliminar el periodo de prueba.
- 7) Seguridad en el empleo.
  - A nivel económico.
  - A nivel psicológico
- 8) Procesos Integradores.
  - Asimilar la responsabilidad del líder
  - Capacitación de los subordinados y motivarlos para el logro de los objetivos establecidos.
  - Dar tiempo de aceptación.

- No despedir por falta de capacidad o motivación.
- Adoptar un estilo maternal de dirección.
- Desarrollar ritos de integración social en todos los niveles.
- Mantener el contacto con la operación.
- Usar símbolos que los identifiquen con el personal.
- Darse tiempo no estructurando para escuchar al personal.

9) Integrar un equipo de trabajo.

- Los líderes de la Organización deben inspirar la participación.
- Erradicar la clásica crítica constructiva.
- Sorprender al personal haciendo bien las cosas.
- Eliminar la indiferencia.
- Pasar inmediatamente del problema de la búsqueda a la solución.

10) Motivación permanente.

- Comunicarse diariamente con el supervisor.

11) Toma de decisiones en consenso.

- Aplicar las premisas básicas de la planeación en forma vertical y horizontal.
- Eliminar los juegos de poder.

12) Desarrollar la conciencia de control implícito.

- Confiar en el personal.
- Implantar la cultura de auto-control.

13) Aprovechar la experiencia del personal.

- El más capaz como capacitador.

- 14) Búsqueda organizada de conocimientos.
- Investigar en grupo.
  - Buscar la factibilidad de aplicar de inmediato lo aprendido.
  - Involucrar a los líderes en la capacitación.
- 15) Implantar la investigación tecnológica en forma sistemática.
- A nivel empresa.
  - A nivel personal.
- 16) Manejo de Stress.
- Hacerlo con el personal y con uno mismo.
- 17) Ofrecer un sistema de educación permanente.
- Buscar la formación del personal en las áreas básicas.
    - a) Técnica.- Para obtener mano de obra calificada.
    - b) Humana.- Para obtener espíritu de obra.
    - c) Cívica.- Para obtener compromiso social.
- 18) Ser audaz.
- Correr riesgos.
- 19) Ser paciente.
- 20) Buscar la excelencia directiva del vértice a la base.

En base a lo anterior podemos decir que para alcanzar la Excelencia será necesaria la participación de cada uno de los elementos que integran a la Organización, empleando

métodos motivacionales que permitan el desarrollo total del personal, induciéndolos a participar e inculcándoles el amor hacia la empresa.

Consideramos que cuando los Directivos participan y se involucran directamente pueden conseguir la confianza de la gente, así como conocer las necesidades que se tienen y que no son visibles, y que al ser detectados lograrán los resultados esperados.

Otro punto que es importante es que si cada uno participa podrán reflejar y cumplir sus aspiraciones y proyectos personales, además debemos considerar que al proyectar el crecimiento de la empresa se proyectará el crecimiento personal y profesional.

Además debemos considerar que:

"La excelencia es el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito" (54) (Aristóteles).

O sea, en cada uno de los actos de nuestras vidas deberemos mantener como hábito la excelencia y la Banca Metropolitana no puede ser la excepción, pues su objetivo es precisamente incrementar su productividad mediante la efectividad, calidad y excelencia en los servicios de operación y promoción que presta al público usuario.

Por lo anterior presentamos las siguientes definiciones de servicio:

"Son las actitudes que tenemos y las acciones que tomamos, los que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos e interesados en ellos" (55).

"Hacer algo en favor de otras personas" (56).

Esto es ponernos en el lugar de los clientes. La base para que una empresa tenga reputación es que elabore y ofrezca calidad en sus servicios. Esa calidad es el resultado del esfuerzo

humano y como tal es el resultado de una actitud y un sistema. Si hablamos de Excelencia y de ser mejor cada día, lógicamente deberemos enlazarlo con servicio que será la ventaja competitiva que distinga a cada empresa, por lo tanto, la única persona que puede controlar el servicio y velar por los intereses tanto de la empresa como del cliente es el ejecutivo; ya que una vez que hemos definido los conceptos de Excelencia y de Servicio los enfocaremos hacia el Ejecutivo Gerencial, ya que este es el eslabón entre Empresa - Cliente y por lo tanto su principal preocupación será conocer las necesidades del cliente a fin de poder dar un buen servicio y satisfacer sus necesidades, si a esto le aunamos el factor excelencia, el resultado no se puede esperar, y los beneficios se notarán en el logro de sus metas como a continuación se gráfica en la fig. 3.2.

## FLUJO DE LA EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA BANCA METROPOLITANA

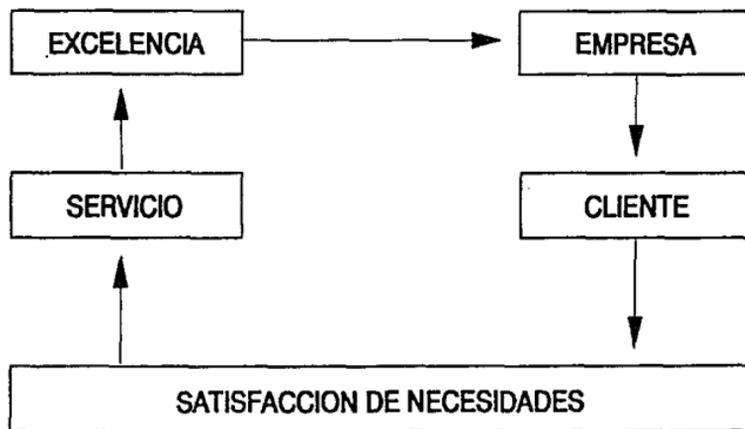


FIG. 3.2 EXCELENCIA EN LOS SERVICIOS DE OPERACION Y PROMOCION QUE OFRECE LA BANCA METROPOLITANA

### **3.4 CONCEPTO DEL EJECUTIVO GERENCIAL EN LA BANCA METROPOLITANA**

Debido a que no existe una definición exacta del término ejecutivo gerencial, nosotras proponemos una a partir de las definiciones de Ejecutivo y Gerente, ya que es una parte fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

Partiendo de lo anterior se observan las siguientes definiciones de Ejecutivo:

- 1) "Es un conjunto de actividades funcionales, responsabilidades, facultades, relaciones y cualidades que forman una posición de trabajo específica e impersonal". (57)
- 2) "Individuo cuya posición implica la elaboración de decisiones y la utilización del mando sobre los empleados en las actividades diarias de una Empresa". (58)
- 3) "Es aquella persona que está comprometida a alcanzar y mantener altos estándares de competencia, moralidad e integridad". (59)

En cuanto a la definición de Gerente se refiere está la siguiente:

- 1) "El que dirige los negocios y lleva la firma en una Sociedad ó Empresa Mercantil, con arreglo a su constitución". (60)

De lo cuál desprendemos nuestra definición de Ejecutivo Gerencial en la Banca Metropolitana:

**Aquella persona con experiencia y capacidad necesaria para dirigir dentro de una Institución dentro de la Banca Metropolitana a un grupo de personas que en conjunto**

logran encaminar sus conocimientos, habilidades y esfuerzos hacia la promoción y operación de los servicios financieros que la Banca ofrece a fin de satisfacer las necesidades de clientes y prospectos potenciales, para el logro de sus objetivos y los de la propia Institución.

Resulta evidente que existe la necesidad de encontrar Ejecutivos ideales para los puestos claves dentro de la Institución, los cuáles deberán contar con ciertas características y habilidades que les permitan conocer sus necesidades y requerimientos, así como comprender sus expectativas de desarrollo profesional.

### **3.5 CARACTERISTICAS DEL EJECUTIVO GERENCIAL**

Estas denotan las capacidades, actitudes y aptitudes que una persona como el Ejecutivo deba poseer a fin de desarrollar mejor sus actividades.

De acuerdo con Guzmán Valdivia (60) podemos considerar las siguientes características:

- 1) Las Habilidades**
- 2) La Previsión**
- 3) El Orden**
- 4) La Comprensión Humana**
- 5) El Sentido Crítico**

- 1) **Las Habilidades.-** Cuando se quiere capacitar al ejecutivo, se pretende desarrollar tanto su aspecto personal como su aspecto profesional, además de crearle prácticas de conducta que puede reflejarse en su vida cotidiana.
  
- 2) **La Previsión.-** Deberá tener la mente ágil y abierta para tomar la decisión correcta, adelantándose al pensamiento de los demás, planeando sus actividades a fin de evitar las improvisaciones.
  
- 3) **El Orden.-** Cualquier actividad que ya quiera desarrollar deberá guardar un orden que permita concluir éstas actividades. Además deberá mantener la coordinación en cada uno de los elementos que integran la Empresa para lograr el objetivo planteado.
  
- 4) **La Comprensión Humana.-** Este punto es de importancia, pues es una cualidad difícil de tener y conservar. Algunas personas, al adquirir un puesto de mayor jerarquía, se vuelven prepotentes y groseras, no tratando a los subordinados como semejantes. Esto ocasiona desintegración de equipo de trabajo, además de falta de colaboración. Consideramos que es aquí donde deberá existir un equilibrio que le permita comprender al hombre la importancia de mantener al personal contento, dándole el lugar que le corresponde.
  
- 5) **El Sentido Crítico.-** Deberá desarrollar éste sentido dentro de las actividades que desarrolla, deberá ser analítico y observador a fin de poder manejar los problemas que se presenten y tomar la decisión adecuada.

En nuestra opinión consideramos que la combinación de todas estas características, ayudarán a que el ejecutivo logre su objetivo, pues le permitirán trabajar con eficiencia, desarrollando sus actividades de la mejor manera, integrando un equipo que lo impulsará a otros niveles, además

de llegar a las metas propuestas y obtener su satisfacción personal, satisfacción que implica tomar en cuenta la misión de la Banca Metropolitana por lo tanto del Ejecutivo Gerencial va en el contexto de ésta.

### **3.6 MISION DEL EJECUTIVO GERENCIAL EN LA BANCA METROPOLITANA**

Día a día el mundo cambia, es por eso que debemos adaptarnos y actualizarnos a fin de hacer frente a la competencia.

Estos cambios no sólo serán externos (tecnológicos, económicos y sociales); sino también deberán ser internos dentro de la institución, empezando por cada uno de sus integrantes, los cuáles permitirán elevar la productividad y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Pero ésta labor no podrá llevarse a cabo si no existe una coordinación ejecutiva, la cuál deberá llevar a cabo una persona capaz de conjuntar e integrar cada uno de los elementos que conforman la Institución. Esta labor la pueden realizar los niveles de mandos medios (como pueden ser los ejecutivos gerenciales), los cuáles primeramente deberán entender y adaptarse a los cambios, para de ésta manera reflejarlos; deberán lograr que exista armonía con cada uno de los miembros de la Institución para la realización de los objetivos y además encauzarlos a la superación y retos que se vayan presentando.

Por otro lado, ubicando estos niveles de mandos medios (Ejecutivos gerenciales) dentro de la Banca Metropolitana, siendo esta parte central de la presente investigación, nos enfocaremos hacia las sucursales que forman parte de la Banca Metropolitana, dichos ejecutivos deberán comprender su misión que será promover toda la gama de servicios que proporciona la Banca Metropolitana a clientes y prospectos, esto lo lograrán, como ya lo hemos mencionado

mediante la habilidad y conocimiento de estos servicios de Operación y Promoción, los cuales encauzados correctamente permitirán la excelencia en los servicios que promueven asegurando con esto una mayor penetración en el mercado incrementando la productividad de la Institución, manteniendo altos niveles de calidad del servicio y dando mayor énfasis en la atención personalizada al cliente, contribuyendo al logro de metas y objetivos institucionales.

Esto lo conducirá a destacar frente a la competencia, y estar dentro del mercado tomando en cuenta que en la medida que cumpla su misión, logrará cumplir con sus objetivos personales y con los institucionales, más sin embargo es necesario entonces hablar sobre las funciones y ubicación del ejecutivo en la Banca Metropolitana, ya que esto nos puede brindar la posibilidad de elaborar un Modelo de Capacitación a nivel ejecutivo.

### **3.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y UBICACIÓN DEL EJECUTIVO GERENCIAL DENTRO DE LA BANCA METROPOLITANA.**

Ahora bien, una vez que se conoce como está formado el Sistema Financiero Mexicano el lugar que ocupa la Banca Metropolitana dentro de este y dando seguimiento a nuestra investigación, empezaremos por la especificación de funciones a desarrollar del ejecutivo gerencial y así mismo mostrar dentro de una estructura el lugar que este ocupa.

#### **DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

- 1.- Obtención de elementos que permitan conocer e identificar el mercado de influencia**
  - Obtiene del área de Mercadotecnia o realiza en coordinación con sus funcionarios de promoción el censo de su zona de influencia.

## **2.- Identificar las oportunidades del mercado**

- Clasifica la información obtenida de clientes y prospectos recibida del área de Mercadotecnia y asigna de acuerdo a la importancia de los mismos a los funcionarios de promoción.

## **3.- Establecer estrategias de promoción**

- Determina las estrategias de promoción acordes al mercado de influencia de su zona.
- Establece parámetros para medir los logros obtenidos por cada uno de los funcionarios.
- Vigila que la capacitación de recursos se incremente en un porcentaje superior al crecimiento del mercado en su zona de influencia.

## **4.- Asignar clientes y metas por funcionario**

- Asigna clientes y metas por funcionario de la sucursal, de acuerdo a la experiencia y conocimientos en el puesto y a la importancia de los clientes

## **5.- Autorizar las operaciones diversas**

- Autoriza depósitos en firme, pago de cheques, retiro de ahorro e inversiones y todas aquellas operaciones que por su importe, requieran estampar su firma, de acuerdo al cuadro de facultades.

## **6.- Autorizar en materia de políticas, cambios y disposiciones dictadas por la Dirección y Organismos Oficiales.**

- Recibe circulares y boletines emanados de los diferentes Organismos Oficiales, Departamentos Operativos y Dirección Ejecutiva del Area de los diferentes cambios que estén sucediendo.

- Asiste a las juntas de trabajo que se organizan para recibir la información en materia cambiaria y la comenta con los funcionarios responsables que manejan dichas funciones.
- Turna los boletines o circulares a la secretaria, para su archivo.

**7.- Verificar la rentabilidad de la clientela y la sucursal**

- Revisa mensualmente los promedios en cuentas de cheques, los clientes que tengan saldos menores a los estipulados, se les indica que deben mantener el saldo mínimo permitido o se les convence de traspasar dicha cantidad a una cuenta de ahorro.
- Revisa mensualmente la cédula de contribución a la productividad que recibe de la Subdirección de Zona correspondiente, para determinar desviaciones y en su caso, establecer las medidas correctivas procedentes.

**8.- Vigilar la confidencialidad de las cuentas de la clientela**

- Cuida que el personal de la Sucursal, mantenga en estricta confidencialidad toda la información referente a las cuentas de la clientela de la Institución.

**9.- Fomentar eventos sociales entre la clientela de la sucursal**

- Propicia eventos sociales que permitan a la clientela relacionarse con personas de giros diferentes al suyo, para establecer negociaciones entre sí, entre aquellos ramos o giros afines o interdependientes.
- Coordina con los clientes seleccionados la realización de eventos sociales, fomentando un ambiente de camaradería.

**10.- Vigilar la oportuna recuperación de la cartera y adeudos pendientes a cargo de la Sucursal**

- Verifica con el Subgerente de Promoción, que se efectúe una oportuna recuperación

de los créditos concedidos.

- Supervisa que las partidas pendientes de CODI (reporte de asientos contables) se eliminen en un tiempo no mayor de 48 horas.

#### **11.- Utilizar los servicios que brindan las áreas de apoyo**

- Conoce, utiliza y promueve los servicios que proporcionan las áreas de apoyo (Fiduciario, Ingeniería Industrial, Internacional, Fondos de Redescuento, etc.).
- Solicita apoyo de funcionarios especializados de cada una de esas áreas, para asesorar adecuadamente a la clientela en los servicios que requiera.
- Promueve permanentemente los servicios de Banca Múltiple entre su clientela, para brindar un servicio profesional.

#### **12.- Reunir periódicamente al personal de la sucursal de la Banca Metropolitana**

- Efectúa mensualmente reuniones con los empleados de la Sucursal, para informarles los logros que se han obtenido y si éstos van de acuerdo a las metas fijadas por la Subdirección.
- Comenta con los empleados, los problemas que se han presentado, pidiendo sus puntos de vista al respecto y concluyendo sobre sus posibles soluciones.

#### **13.- Proponer y autorizar las líneas de crédito**

- Recibe solicitud de crédito del cliente, especificando monto, destino, plazo y anexando la información financiera (Estados Financieros en caso de personas morales o relación de bienes, en caso de personas físicas), referencias, así como otros datos que se requieran, remitiéndose al Manual de Crédito para completar la información.
- Solicita información de los datos proporcionados por el cliente al Departamento de

**Informes de Crédito.**

- Analiza e interpreta la información financiera proporcionada por el cliente.
- Realiza visita ocular a las instalaciones propiedad del solicitante.

**14.- Proponer y autorizar las tarjetas de crédito, préstamos personales y de consumo**

- Recibe solicitud del cliente.
- Solicita información confidencial de las referencias proporcionadas por el cliente al Departamento de Informes de Crédito.
- Propone y autoriza la expedición de tarjetas de crédito, de acuerdo a las facultades proporcionadas por la Subdirección de Zona correspondiente.
- Propone y autoriza la tramitación de préstamos personales y préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero a la Gerencia de Crédito Especializado, enviando solicitud, comprobante de comisión, proposición de préstamo y copia de informes de crédito.

De la información anterior se ubica al ejecutivo gerencial dentro de la Banca Metropolitana y de acuerdo a la fig. núm. 3.3 que a continuación se muestra:

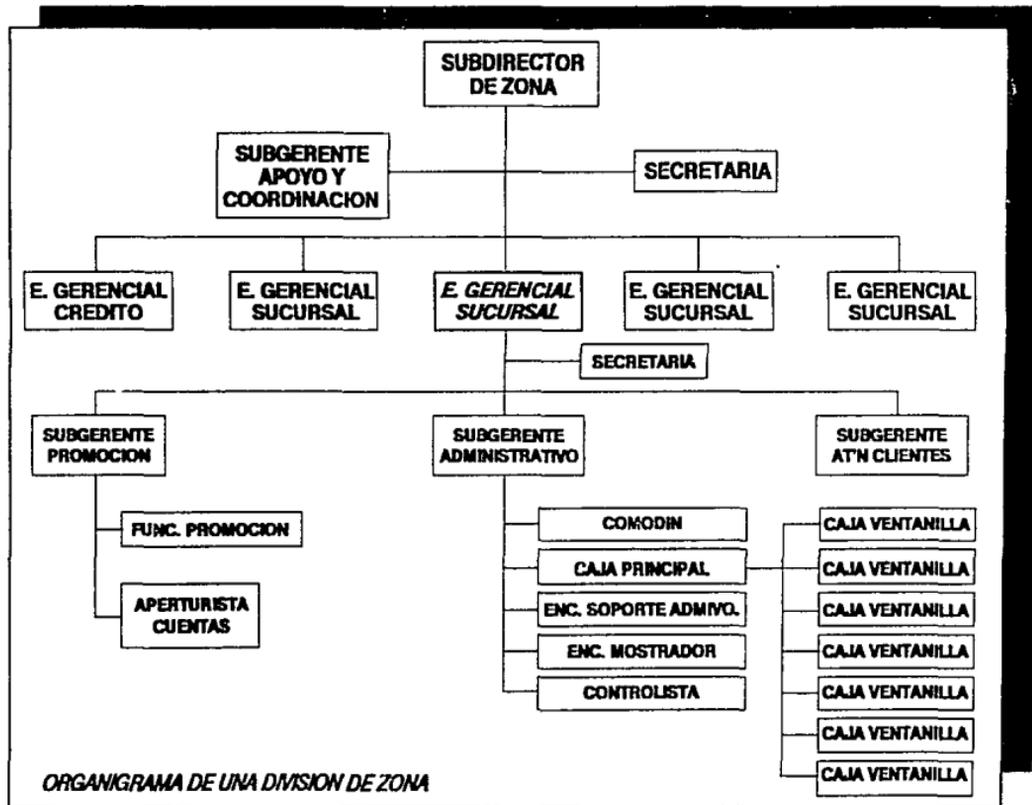


FIG. 3.3 ORGANIGRAMA DE UNA DIVISION DE ZONA PARA UBICAR AL EJECUTIVO GERENCIAL

Una vez ubicado al Ejecutivo Gerencial dentro de la Banca Metropolitana y conociendo su nivel jerárquico, su responsabilidad y las funciones que deberá desempeñar para el logro de objetivos: debe conocer como aspecto importante el perfil que deberá tener este Ejecutivo Gerencial y que analizaremos en el siguiente punto, partiendo del estudio enunciado de la Banca Metropolitana, pero destacando aquellos aspectos que desde una perspectiva administrativa consideramos requerirá.

### **3.8 PERFIL DEL EJECUTIVO GERENCIAL**

Por tratarse de un aspecto fundamental dentro de la presente investigación y apoyándonos en un estudio realizado por una Institución Bancaria en el mes de Agosto de 1992; referente a la creación de un nuevo producto, donde se realizaron entrevistas a diferentes niveles económicos de clientes de la misma Institución para determinar el concepto e imagen de los ejecutivos gerenciales, así como el grado de conocimientos y servicios que estos ofrecen al público se obtuvieron resultados específicos, en cuanto a las características que debe tener un ejecutivo gerencial:

- **Edad.**- Los clientes opinan que debe ser una persona madura entre 25 y 35 años, pues se tiene una imagen que brinda mayor seguridad y estabilidad emocional que les permite tomar decisiones adecuadas para los diferentes problemas que se puedan presentar, transmitiendo a su vez confianza a los clientes.
  
- **Escolaridad.**- En este punto se obtuvieron resultados similares, donde se indicaba que este tipo de ejecutivos gerenciales debía tener estudios mínimos de licenciatura en áreas afines a las actividades a desarrollar.

- **Experiencia.-** Para poder desempeñar sus labores con eficacia y eficiencia dichos ejecutivos gerenciales debieron haber realizado estas actividades durante un período considerable (tres años mínimo), ya sea a nivel operativo para conocer a fondo la operación ó en contacto con el público ofreciendo Servicios Bancarios para adquirir conocimientos y habilidades que le ayuden en la promoción de los mismos.
  
- **Apariencia.-** Por lo regular la clientela de la Banca siente confianza de depositar sus bienes en una Institución Financiera donde el personal tiene un arreglo personal acentuado y denota educación; siendo también un reflejo de ética.
  
- **Otras habilidades.-** Es importante que el ejecutivo gerencial denote otro tipo de características como lo son: el ser analítico, creativo, dinámico, emprendedor y sociable; pues de estas depende la forma de vender los productos que ofrece la Banca Metropolitana y también pueda tomar decisiones concretas dependiendo de las situaciones que se le puedan presentar, esto es la aplicación práctica de todos los conocimientos que posee el ejecutivo gerencial.
  
- **Idioma.-** En estos tiempos es de suma importancia el conocimiento de otra lengua, debido al desarrollo de tecnología más avanzada y a las negociaciones no solo nacionales, sino internacionales, tanto de productos como de servicios; aquí la Banca Metropolitana no es la excepción, puesto que la competencia y la clientela adquieren mayor cultura en los servicios que estos ofrecen; por lo que los mercados financieros se hacen más amplios y requieren de funcionarios preparados para poder enfrentar estos avances.

Debido a lo anterior el perfil del ejecutivo gerencial para la Banca Metropolitana propuesto en esta investigación es el siguiente:

## PERFIL DE EJECUTIVO GERENCIAL

EDAD	25 A 35 AÑOS
ESCOLARIDAD	LICENCIATURA EN AREAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS O AFINES
EXPERIENCIA	HABER DESARROLLADO ACTIVIDADES DE OPERACION Y PROMOCION DE SERVICIOS EN LA BANCA METROPOLITANA, POR UN MINIMO DE 3 AÑOS.
APARIENCIA	DE MUY BUENA A EXCELENTE
OTRAS HABILIDADES	SER CREATIVO, ANALITICO, DINAMICO, EMPRENDEDOR Y SOCIABLE
IDIOMA	INGLES MINIMO (75% A 80%)

El perfil señalado anteriormente, refleja específicamente la necesidad de la Banca Metropolitana, de contar con gente que cubre estos requisitos, y que servirán de base para cubrir las metas de capacitación, apoyadas en los servicios de Operación y Promoción que la Banca ofrece.

Asimismo el que los Ejecutivos Gerenciales tengan características tales como habilidades operativas y promocionales, les permitirá encauzar a sus subordinados al conocimiento de todos los servicios; lo que les ayudará a incrementar su productividad, prestando servicios con calidad y reflejando excelencia en los mismos, que profundizaremos con el siguiente capítulo.

Pero estas características propuestas por la Banca Metropolitana, son las que administrativamente serían las deseables, tomando en cuenta la finalidad de la capacitación; pero para completar nuestro modelo deberemos manejar también las características personales para el puesto específico de Ejecutivo Gerencial en la Banca Metropolitana y dicho Modelo se compone de conforme a la fig. 3.4:

## MODELO DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS GERENCIALES EN LA BANCA METROPOLITANA

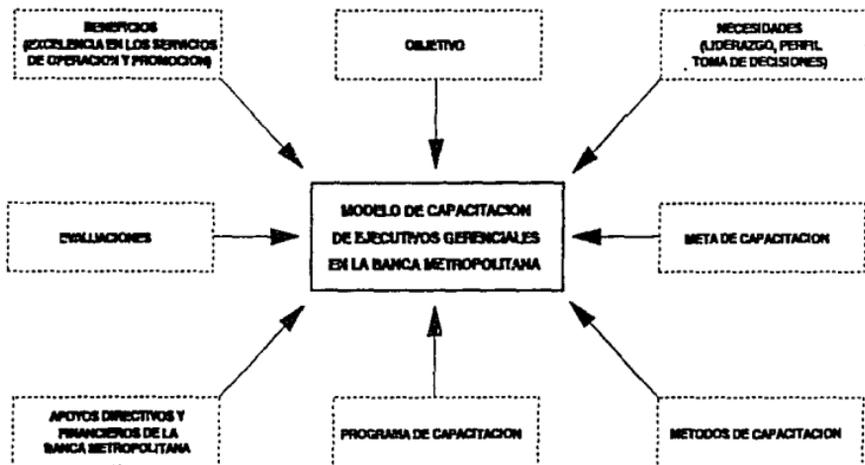


FIG. 3.4 MODELO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS GERENCIALES EN LA BANCA METROPOLITANA

### 3.9 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE EJECUTIVOS GERENCIALES

Dentro de cualquier institución se debe contemplar la cuantía de cada uno de sus recursos (materiales, financieros y humanos), con los que cuenta, pues son éstos los que permitirán el desarrollo de la empresa, sin embargo es vital considerar que el elemento humano es el que logrará llevar al éxito ó fracaso de la empresa, quién le da vida a está, quién con su ingenio, creatividad y trabajo generan las ideas que más tarde desarrollarán, en beneficio de la empresa y beneficio propio.

Pero éstas ideas no pueden trabajarse al 100% sino se tiene el apoyo que da la capacitación, misma que permitirá no sólo manejar el aspecto intelectual del empleado, sino también el aspecto profesional. Está capacitación deberá enfocarse claramente hacia el objetivo que se persigue, pues permitirá el aprovechamiento de todos los recursos que se tienen.

Ahora bien es importante diferenciar a los individuos, pues como hemos venido comentando en capítulos anteriores, la capacitación se manejará de distintas formas de acuerdo con la tarea asignada a cada persona, de tal manera que para el presente trabajo nos enfocaremos hacia el nivel Ejecutivo Gerencial, quienes por su puesto, **tendrán que tomar decisiones y manejar situaciones que se les presenten, así como también deberán entregar resultados de sus actividades a la Alta Gerencia**, por eso se considera importante el que se capaciten a fin de actualizarse, mantenerse vigentes y preparados para ocupar otro nivel de mayor responsabilidad.

Para el autor Samuel Romero (62) las cualidades que debe tener una persona de mando Intermedio son las siguientes:

- 1) **La Inteligencia.**- Suficiente como para resolver los problemas que se le lleguen a presentar o hacer una adecuada toma de decisiones en momentos críticos.
- 2) **La Adaptabilidad.**- Debe estar abierto el cambio y poder habituarse a este para poder así involucrarse en el trabajo para laborar en conjunto.
- 3) **La Madurez Mental.**- Aquí entra el sentido de responsabilidad, pues de ello dependen las actividades a realizar.
- 4) **El Sentido Práctico.**- Se debe presentar como una habilidad para resolver problemas.
- 5) **La Agresividad.**- Debe tener el carácter y la fuerza necesaria para salir adelante a través de la toma de decisiones acertadas.
- 6) **El Don de Mando.**- Debe de tener la habilidad para que las órdenes que se sean atendidas y acatadas en forma rápida.
- 7) **La Honestidad.**- Debe de reflejar moral, honradez y ética, para poder brindar seguridad y confianza en beneficio de la Institución.

Pero para que los puntos anteriores los tenga un ejecutivo gerencial se deben desarrollar a través de las actividades a realizar en el puesto, donde el autor Samuel Romero (63) considera que además de las cualidades se deben tener los siguientes aspectos:

- 1) **Conocimiento del trabajo.**- Se refiere a que el ejecutivo gerencial debe tener noción del manejo de los servicios que se ofrecen al público para poder promocionarlos.

Por otra parte, visto desde su función como supervisor deberá conocer las medidas de seguridad, las previsiones, la política general de la empresa, las condiciones de trabajo y los diferentes métodos de control.

- 2) Conocimiento de sus responsabilidades.-** Se refiere a que el ejecutivo gerencial debe tener conocimiento pleno de la autoridad que le ha sido delegada y realizar sus labores en relación a dichas responsabilidades.
- 3) El Arte de Instruir.-** Para que un ejecutivo gerencial pueda transmitir sus conocimientos primeramente se deberá involucrar con sus subordinados para detectar las deficiencias y falta de información para desarrollar su trabajo; donde intervendrá el ejecutivo gerencial para brindarles apoyo y los conocimientos necesarios para resolver sus problemas.
- 4) El Arte de Mandar.-** Hacer referencia de que en la medida en que sea transmitida una orden será la respuesta a obtener, puesto que debe reflejar precisión, seguridad y firmeza por lo siguiente:
- a) **Precisión.-** Para una mayor comprensión y claridad.
  - b) **Seguridad.-** Si el supervisor demuestra inseguridad se puede llegar a una pérdida de confianza y al desacato de las órdenes.
  - c) **Firmeza -** Es necesaria para poder dirigir y controlar a los grupos de trabajo, los cuales necesitan una autoridad.
- 5) El Arte de Mejorar los Métodos de Trabajo.-** Es una de las obligaciones y responsabilidades por parte del ejecutivo gerencial, con el objeto de mejorar la marcha y ejecución del trabajo, para lo cuál deberá desarrollar las siguientes funciones:

- a) Planear con detenimiento y anticipación el trabajo que deba efectuarse.
  - b) Presentar a sus superiores iniciativas de mejorar a los métodos de trabajo y consultar a sus trabajadores respecto a sus opiniones.
  - c) Formar también un espíritu de grupo entre sus subordinados, así como estimularlos en sus iniciativas.
- 6) El Supervisor y las Relaciones Humanas.-** El ejecutivo gerencial debe tener conocimientos técnicos del trabajo que desempeñan sus subordinados, la vocación de enseñar y encauzar las actividades de los demás, debe tener preparación esencial en el arte de manejar a los hombres, en el campo de las relaciones humanas.

Lo anterior nos lleva a resaltar la importancia que tiene el desarrollo del ejecutivo gerencial en el medio ambiente que le rodea, para lo cual es necesario cubrir los aspectos antes mencionados.

## **CAPITULO IV LA CREACION DE UN MODELO DE CAPACITACION**

Una vez conocido y analizado lo que es Capacitación, Modelo de Capacitación, aspectos Generales de la Banca Metropolitana, El Ejecutivo Gerencial y la Excelencia en los Servicios de Operación y Promoción, nuestro siguiente paso será crear un Modelo de Capacitación de ejecutivos gerenciales, los cuáles surgen como una necesidad de la Banca Metropolitana; ya que éstos tienen un puesto estratégico dentro de la Institución por tener jerarquía de mando medio como lo mostramos en la figura número 3.4 del capítulo 3 punto 3.8, teniendo la obligación y responsabilidad de conocer los servicios que ofrece la Banca a nivel operativo y poder así hacer una promoción adecuada a cada cliente.

Este Modelo refleja una metodología clara y específica para el desarrollo del mismo, pero también cabe resaltar que una vez que se tenga el objetivo del Modelo definido este no será planteado cada vez que se inicie el Programa de Capacitación, pues dicho objetivo persigue un fin esencial ya establecido.

Por otra parte, se hace mención de que la creación de este Modelo de Capacitación surge de una serie de necesidades en cuanto a capacitación de Ejecutivos Gerenciales se refiere, pero primeramente se tiene que desarrollar el objetivo específico del Modelo a crear, pues si hacemos de cuenta que los Ejecutivos Gerenciales se encuentran en un sector determinado de la Banca y esta cuenta a su vez con un objetivo institucional; por lo cual se dice que dichos ejecutivos están inmersos en un universo definido con políticas y procedimientos ya establecidos, y de aquí todo lo que pueda surgir en los diferentes sectores que la componen no deberán interferir con lo ya establecido institucionalmente, es por esto que el planteamiento de objetivos es prioritario y en consecuencia las necesidades deberán de complementar o seguir un lineamiento fijado por los objetivos tanto institucional como específico del Modelo de Capacitación a crear.

De tal forma hacemos mención del objetivo institucional de la Banca, siendo:

**Satisfacer en forma profesional las demandas del público usuario, personas físicas ó morales de servicios financieros en sus diferentes modalidades (fomento de ahorro, otorgamiento de crédito, prestación de servicios, etc.) lo que permitirá a la Banca Metropolitana estar dentro del mercado competitivo, generando crecimiento en su captación de recursos y aumento de sus carteras crediticias, alcanzando niveles de excelencia en los Servicios de Operación y Promoción que presta, lo que se reflejará en utilidades y productividad para la Banca.**

Una vez definido éste objetivo y dando seguimiento a nuestro Modelo de Capacitación (figura 4.1) definiremos el objetivo específico del mismo en el siguiente punto.

#### **4.1 OBJETIVO ESPECIFICO DEL MODELO DE CAPACITACION A EJECUTIVOS GERENCIALES DENTRO DE LA BANCA METROPOLITANA**

Dentro de cualquier Institución se hace prioritario proponer sus objetivos, que son los que les van a ayudar a no desviarse del fin propuesto.

Asimismo, dentro de la Banca Metropolitana existe el compromiso de cumplir con este objetivo y lo hace involucrando a cada una de las áreas que la integran. Estas áreas deberán en forma individual cumplir con el objetivo que les sea asignado, dependiendo de la actividad a realizar y que al conjuntarse se logrará cumplir con el objetivo institucional.

De tal manera que nuestro objetivo específico del Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana es:

**Incrementar la productividad mediante la efectividad, calidad y excelencia en los servicios de Operación y Promoción que presta al público la Banca Metropolitana.**

Este objetivo deberá ser cumplido en forma profesional por el ejecutivo gerencial, quién lo hará mediante la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos.

Ahora bien, para que éste objetivo específico se cumpla, es necesario conocer cuáles son las necesidades reales de capacitación que pudieran impedir que el ejecutivo gerencial logre éste objetivo específico y que mencionaremos en el siguiente punto.

#### **4.2 NECESIDADES EN EL MODELO DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS GERENCIALES EN LA BANCA METROPOLITANA**

Para empezar recordemos la definición de detección de necesidades que son "las diferencias existentes entre los objetivos de un puesto y el desempeño de la persona en el mismo y que son cuantificadas y evaluadas" (64), lo que nos lleva a reflexionar que los resultados obtenidos son los que se esperaban.

En el caso del Ejecutivo Gerencial, el desempeño laboral se ve limitado por las siguientes necesidades:

- Desarrollo personal y profesional
- Cambiar de mentalidad a fin de enfrentar las metas que se presenten
- Aprovechar al máximo los recursos que la Institución le proporcione
- Desconocer las actividades que va a realizar por no existir una capacitación previa

- Reforzar por medio de Programas de Capacitación los temas que no han sido comprendidos bien o se desconocen
- Capacitar con el apoyo de Organismos Externos (Instituto Mexicano de Finanzas, Colegio de Graduados de Alta Dirección, Colegio de Contadores Públicos, etc.)

En el caso del Desarrollo personal y profesional la problemática real que se presenta para el ejecutivo gerencial es su desconocimiento total de las actividades que deberá realizar, ya que muchas veces sin ser ascendidos de puestos inferiores y sin los conocimientos requeridos por el puesto ( Crédito, Finanzas, Alternativas de Inversión, Promoción, Operación en los Servicios, etc. ) ó también que el ejecutivo gerencial es de nuevo Ingreso en la institución por lo que no tiene conocimientos de la Banca Metropolitana generando limitaciones para su desarrollo, cambios de actitud a fin de enfrentar las metas que se presentan; esto es estar abiertos al cambio, tener la necesidad de conocer los avances técnicos, promocionales y teóricos que les permita ir acorde con el mercado para estar dentro de este y por lo tanto ser competitivos.

Aprovechar al máximo los recursos que la institución le proporcione entre saber para que es cada una de las herramientas que se tienen a fin de sacarles provecho en beneficio del cliente y del ejecutivo mismo.

Desconocer las actividades que se van a realizar por no existir una capacitación previa el ejecutivo gerencial deberá tener necesidad de conocer programas de capacitación tanto; en promoción como en operación que le permite maximizar el servicio al cliente.

Reforzar por medio de Programas de Capacitación los temas que no han sido comprendidos ó se desconocen, estos se llevaran a cabo para atender con exclusividad las necesidades manifiestas de capacitación en relación a los conocimientos, habilidades y actitudes que la institución les demanda, las técnicas didácticas empleadas en estos programas le permitirán al

ejecutivo gerencial sistematizar su aprendizaje y apoyar la aplicación de lo aprendido en el ámbito de trabajo de igual forma estos conocimientos se verán enriquecidos en el apoyo de Organismos externos, que cuenten con instructores previamente certificados en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

De esta forma una vez cubiertas las necesidades de capacitación es importante que se tome en cuenta que persona es la idónea para cubrir el puesto de ejecutivo gerencial, mismo que deberá contar con un perfil adecuado que nos va a conducir a la mejor elección del candidato y que deberá contar con las siguientes características:

- **Edad.-** Una persona entre 25 y 35 años, pues se tiene una imagen que brinda mayor seguridad y estabilidad emocional que les permite tomar decisiones adecuadas para los diferentes problemas que se puedan presentar, transmitiendo a su vez confianza a los clientes.
  
- **Escolaridad.-** En este punto se obtuvieron resultados similares, donde se indicaba que este tipo de ejecutivos gerenciales debían tener estudios mínimos de licenciatura en áreas afines a las actividades a desarrollar, tales como Administración de Empresas, Contaduría, Derecho, Economía, Relaciones Industriales, así como conocimientos de especialidad en aspectos legales como Finanzas y Financiamiento.
  
- **Experiencia.-** Para poder desempeñar sus labores con eficacia y eficiencia dichos ejecutivos gerenciales debieron haber realizado estas actividades de operación y promoción de los servicios a ofrecer durante un periodo considerable (tres años mínimo), a nivel operativo para conocer a fondo la operación y a nivel promocional en contacto con el público ofreciendo Servicios Bancarios para adquirir conocimientos y habilidades que le

ayuden en la promoción de los mismos; además de que esto les ayudará para el conocimiento pleno de sus actividades.

- **Habilidad Operativa.**- Como se mencionó la experiencia es de importancia conocer el manejo y seguimiento de las operaciones que se realizan dentro de la Institución para poder resolver problemas en forma eficiente y rápida.
  
- **Habilidad Promocional.**- Para que un ejecutivo gerencial pueda hacer promoción de los servicios que ofrece la Banca Metropolitana previamente debió tener contacto con clientes que tuvieran necesidades de información sobre los diferentes servicios que ofrece la Banca; además de contar con técnicas y herramientas que les permitan desarrollar planes y estrategias para la promoción y venta de productos y servicios financieros, a través del análisis de su mercado, a fin de tener un mayor impacto en las negociaciones con los clientes.
  
- **Apariencia.**- Por lo regular la clientela de la Banca siente confianza de depositar sus bienes en una Institución Financiera donde el personal tiene un arreglo personal acentuado y denota educación; siendo también un reflejo de ética.
  
- **Otras habilidades.**- Es importante que el ejecutivo gerencial denote otro tipo de características como lo son: el ser analítico, creativo, dinámico, emprendedor y sociable; pues de estas depende la forma de vender los servicios y productos que ofrece la Banca Metropolitana y también pueda tomar decisiones concretas dependiendo de las situaciones que se le puedan presentar; además deberá contar con destrezas ejecutivas que son habilidades que denotan la integración de los conceptos teóricos y su adaptación a las circunstancias que se presentan, mencionando entre otras: habilidad de expresión verbal, capacidad de negociación, manejo de imagen institucional, venta y promoción,

habilidad de expresión escrita, manejo de juntas y reuniones de trabajo, manejo de situaciones conflictivas y capacidad creativa, capacidad de aprendizaje, capacidad para establecer juicios y prácticas, capacidad para realizar trabajos bajo presión, planeación y organización, capacidad de análisis de problemas y toma de decisiones.

- **Idioma.**- En estos tiempos es de suma importancia el conocimiento de otra lengua, debido al desarrollo de tecnología más avanzada y a las negociaciones no solo nacionales, sino internacionales, tanto de productos como de servicios; aquí la Banca Metropolitana no es la excepción, puesto que la competencia y la clientela adquieren mayor cultura en los servicios que estos ofrecen; por lo que los mercados financieros se hacen más amplios y requieren de funcionarios preparados para poder enfrentar estos avances.

Debido a lo anterior el perfil del ejecutivo gerencial para la Banca Metropolitana propuesto en esta investigación es el siguiente:

#### **PERFIL DE EJECUTIVO GERENCIAL**

<b>EDAD</b>	<b>25 A 35 AÑOS</b>
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>LICENCIATURA EN AREAS ECONOMICO - ADMINISTRATIVAS O AFINES</b>
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>HABER DESARROLLADO ACTIVIDADES DE OPERACION Y PROMOCION DE SERVICIOS EN LA BANCA METROPOLITANA, POR UN MINIMO DE 3 AÑOS.</b>

<b>HABILIDAD OPERATIVA</b>	<b>TENER CONOCIMIENTOS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA BANCA METROPOLITANA, TANTO INTERNA COMO EXTERNA DE OPERACIONES RELACIONADAS CON EL GIRO DE LA BANCA.</b>
<b>HABILIDAD PROMOCIONAL</b>	<b>DENOTAR CAPACIDAD PARA PLANEAR ESTRATEGIAS DE PROMOCION Y VENTA DE SERVICIOS EN LA BANCA METROPOLITANA, ASÍ COMO EL SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS.</b>
<b>APARIENCIA</b>	<b>DE MUY BUENA A EXCELENTE</b>
<b>OTRAS HABILIDADES</b>	<b>SER CREATIVO, ANALITICO, DINAMICO, EMPRENDEDOR, SOCIABLE, SER LIDER SABER TOMAR DECISIONES.</b>
<b>IDIOMA</b>	<b>INGLES MINIMO (75% A 80%)</b>

Perfil que se toma para el cumplimiento del objetivo institucional, pues el que un ejecutivo gerencial reúna las características antes mencionadas le permitirán tomar las responsabilidades que le sean asignadas demandando en mayor medida el desarrollo de habilidades y actitudes repercutiendo estas en productividad; además la combinación de teoría y práctica le conducirán a optimizar el quehacer ejecutivo, desarrollando los conocimientos y capacidades que le facultan para ocupar su posición de líder dentro de las sucursales. Hay que tomar en cuenta que día a día la competencia se vuelve más agresiva, por lo que se requerirá de ejecutivos que

cubran estas características y se preocupen por seguir desarrollándose intelectual y profesionalmente.

Nosotras manejamos este perfil porque cubre todos los requisitos que deberán tener los ejecutivos gerenciales, además debemos resaltar que para efectos de nuestra investigación aparte de las características ya mencionadas en el capítulo 3 punto 3.6, donde las habilidades operativas y promocionales son fundamentales para el desarrollo de las actividades del ejecutivo gerencial dentro de las Sucursales de la Banca Metropolitana; destacando también dos aspectos importantes que mencionamos y que el Ejecutivo Gerencial deberá tener siendo el Liderazgo y la Toma de Decisiones, las cuales definimos de la siguiente forma:

Entendiéndose como Toma de Decisiones a: "la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (65)

**Esta surge de la importancia que tiene el trabajo en grupo y la organización de trabajo que debe de existir, por lo que es necesario definir el tipo de actividades a realizar por cada integrante del grupo de trabajo y a su vez el resultado del trabajo cae en la responsabilidad de una cabeza, en este caso el ejecutivo gerencial que sabe dirigir y coordinar los esfuerzos de cada persona y en grupo, pues si lo vemos como una máquina que necesita de engranes cada pieza tiene una función específica y un resultado en global, pues para que un engrane funcione debe haber trabajado el anterior a este, y así sucesivamente hasta dar como resultado un trabajo en equipo y depende en gran medida del jefe que supervisará que cada engrane funcione.**

Por lo anterior es indispensable que en el nivel de mando solo exista una cabeza y no varias, pues tendría como consecuencia una falta de comunicación y una duplicidad de mando provocando conflictos.

Ahora bien, existe también la delegación de autoridad más no de responsabilidad, que es importante, pues un ejecutivo gerencial abarca gran parte del manejo de una sucursal trayendo como consecuencia una gran cantidad de actividades a realizar y verificar: por lo que tendrá que delegar alguna de estas actividades para lograr el cumplimiento eficaz de las responsabilidades asignadas a este.

Por este motivo el ejecutivo gerencial deberá basarse en las políticas y procedimientos establecidos por la Banca Metropolitana para indicar como se debe hacer, donde, cuando y otras circunstancias para la realización del trabajo, para que este ejecutivo solo se tome tiempo en revisar.

Retomando el aspecto de la toma de decisiones el ejecutivo gerencial deberá de reflejar características de personalidad propias como lo son: inteligencia, voluntad, carácter, temperamento, experiencia y habilidades.

La experiencia como tal es de suma importancia, ya que de esta dependen decisiones rápidas y seguras con un mínimo de error, pero en extremo no resulta confiable.

Así mismo hay que destacar otro aspecto ya mencionado y es el liderazgo, que de acuerdo a nosotras podemos definir como: **la influencia que tiene cierta persona sobre un grupo específico con el fin de dirigirlos al logro de sus objetivos.** Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, una Organización se puede considerar sana cuando

posee un claro sentido de lo que es y de lo que debe hacer, esto es, llegar a una dirección y mantenerla, situación que se reflejará claramente en el trabajo que el líder realice.

El Ejecutivo Gerencial deberá dirigir a sus subordinados a cumplir con los objetivos, realizando funciones de planeación, control, evaluación, recompensas y estímulos, mismos que podrá llevar a cabo de la mejor manera si tiene pleno conocimiento de ello. Esto lo logrará mediante la capacitación, que le permitirá encauzar su liderazgo positivamente.

Ahora bien, es importante mencionar que el Ejecutivo Gerencial puede enfrentarse a tres tipos de estilos de liderazgo, que puede afectar sus resultados, los cuáles son de acuerdo con Idalberto Chivenato (66) los siguientes:

<b>AUTOCRATICO</b>	<b>DEMOCRATICO</b>	<b>LIBERAL</b>
- El líder sólo fija las directrices.	- Las directrices se deciden en grupo asistidos por el líder.	- El grupo toma las directrices con participación mínima del líder.
- El líder determina las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas.	- El propio grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo (existen alternativas).	- La participación del líder en el debate es limitado.
- El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe	- La división de las tareas queda a criterio del propio grupo	- Tanto la división de las tareas como la escogencia

ejecutar y quién es su compañero de trabajo. y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo. de compañeros es totalmente a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder.

- El líder es dominador y personal en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro.
- El líder busca ser un miembro normal en el grupo sin encargarse mucho de las tareas
- El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos.

Mismos que en la realidad utiliza el Ejecutivo Gerencial, dependiendo de la situación que se presente.

Una vez conocidas éstas necesidades, el Ejecutivo Gerencial tendrá las armas necesarias para:

- Lograr sus metas
- Dar un Servicio de Calidad
- Tener amplios conocimientos
- Poseer perseverancia, creatividad, productividad
- Manejar su imagen personal
- Manejar responsabilidad, disciplina, disposición
- Buscar una adecuada coordinación con otras áreas

De ésta forma podemos concluir que detectar las necesidades que el Ejecutivo Gerencial pueda tener para el desempeño de sus actividades, le permitirá a la Banca Metropolitana dar soluciones tan importantes como la Capacitación de éste, misma que se dará de acuerdo a sus

necesidades. Además debemos tomar en cuenta que la actualización deberá darse siempre, pues la apertura comercial nos obliga a la competitividad y en el caso del Ejecutivo Gerencial a estar dentro del mercado, mismo que logrará si cuenta con un Programa de Capacitación que veremos en el punto 4.5.

Asimismo conocer las fallas que se tienen respecto a elegir un candidato sin las características mencionadas anteriormente, llevará a no cumplir con la meta propuesta y que serán mencionadas en el siguiente punto:

#### **4.3 META DEL MODELO DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS GERENCIALES EN LA BANCA METROPOLITANA**

Es importante no perder de vista este aspecto, ya que si no existe una meta definida ó un punto exacto por el cuál se creo dicho Modelo no se tendrían los resultados buscados y estos podrían salirse de los objetivos planteados.

Por lo anterior recordemos que el Objetivo Especifico del Modelo de Capacitación que se persigue es: **Incrementar la productividad mediante la efectividad, calidad y excelencia en los servicios de Operación y Promoción que presta al público la Banca Metropolitana.**

En base a este objetivo particular se prevé la Meta a lograr que es: **Satisfacer en forma profesional las demandas de los Servicios de Operación y Promoción de la Banca Metropolitana, a través de los ejecutivos gerenciales para el cumplimiento del objetivo establecido.**

De aquí que el vínculo existente entre una u otra sea importante, pues existe una relación estrecha y sin ambas el modelo propuesto no tiene validez por no estar delimitado ó dirigido a un punto en específico.

Dado lo anterior y a la importancia fundamental que representan los Métodos en nuestro Modelo de Capacitación propuesto para ejecutivos gerenciales dentro de la Banca Metropolitana no podrán salirse de estos dos aspectos (Metas y Métodos) los elementos que integran dicho modelo.

#### **4.4 METODOS DEL MODELO DE CAPACITACION DE EJECUTIVOS GERENCIALES EN LA BANCA METROPOLITANA**

Empezaremos con los Métodos de Capacitación, recordando que la División de estos Métodos de acuerdo con Reyes Ponce (67)

- a) Directos
- b) Indirectos

Los cuales fueron explicados en el Capítulo I punto 1.5

Para efectos de la presente investigación nosotras utilizaremos los siguientes:

##### **a) Directos**

- 1) **Clases.-** Es necesario que el Ejecutivo Gerencial conozca de manera profunda las labores que realiza para desempeñar su trabajo. Este Método permite la actualización de

este ejecutivo en aulas dentro de la Empresa, adquiriendo el conocimiento de conceptos teóricos que pondrá en práctica.

Consideramos que este Método es necesario para la actualización de los ejecutivos sin tener que salir de su Área de Trabajo.

- 2) **Cursos Breves.**- Este Método lo consideramos necesario, ya que hay cosas que se requiere profundizar sobre un punto en especial como puede ser Crédito, Marco Legal, Contabilidad Bancaria, etc., lo que le permitirá al Ejecutivo Gerencial reafirmar estos conocimientos que el considere débiles.
- 3) **Becas.**- Existen Instituciones externas que apoyan la Capacitación de Ejecutivos, actualizándolos en los temas de actualidad, pero nosotras consideramos que este Método es importante para que los Ejecutivos Gerenciales puedan estar dentro del mercado competitivo.
- 4) **Método de Casos.**- Este es importante de llevar, ya que de plantear problemas reales y experiencias vividas por otras personas, obliga al ejecutivo a poder dar soluciones sobre bases concretas, evitando especulaciones.
- 5) **Institución Programada.**- Es buena práctica efectuar la llamada autocapacitación, en algunas Instituciones Bancarias, se ha hecho la diferencia para el personal de línea y para el personal de promoción. En el caso del Ejecutivo Gerencial, este Método puede ser la herramienta que le apoye, primero a estar dentro del tema y segundo a ver el grado de avance que tienen sus subordinados.

## **b) Indirectos**

Dentro de estos Métodos utilizaremos únicamente el siguiente:

**Métodos Audiovisuales.-** Son el apoyo a los Métodos Directos y pueden ser por medio de filmas, películas, acetatos, etc., que permiten comprender mas claramente el tema de que se trata.

Es importante señalar que la correcta utilización y seguimiento de estos métodos le permitirá al Ejecutivo Gerencial el mayor aprovechamiento de sus conocimientos cubriendo sus expectativas de éxito organizacional e Individual.

### **4.5 PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EJECUTIVOS GERENCIALES DENTRO DE LA BANCA METROPOLITANA**

Como resultado de la presente investigación y tomando en cuenta las necesidades de la Banca Metropolitana y del Ejecutivo Gerencial proponemos el siguiente Programa de Capacitación, mediante el cuál nosotras consideramos deben cubrir dichos Ejecutivos para el logro de los Objetivos tanto Institucional como Especifico; así mismo creemos que aplicado en su totalidad a Ejecutivos Gerenciales competentes y con la habilidad necesaria para el puesto se logrará brindar un servicio con calidad y excelencia al público usuario.

A continuación se hace una breve descripción del contenido de dicho programa:

**A) Marco Legal y Económico del Servicio en la Banca Metropolitana**

**B) Calidad en el Servicio**

- C) Contabilidad Financiera**
- D) Planeación Financiera**
- E) Taller de Crédito**
- F) Destrezas Ejecutivas**
- G) Mercado de Dinero y Mercado de Capitales**
- H) Promoción Bancaria**
- I) Comercio Exterior**
- J) Actualización en Servicios Bancarios y Financieros**
- k) Liderazgo Efectivo**
- L) Relaciones Laborales**

Para una mayor comprensión a continuación damos los puntos a tratar para cada una de las materias propuestas en este Programa de Capacitación para Ejecutivos Gerenciales dentro de la Banca Metropolitana; que a su vez cuenta cada uno con un objetivo que indica la finalidad de cada materia y en su conjunto están relacionadas estrechamente con el objetivo específico del presente Modelo de Capacitación.

#### **A) Marco Legal y Económico del Servicio en la Banca Metropolitana**

**OBJETIVO:** Analizar la evolución del Sistema Financiero Mexicano y comprender las implicaciones legales y económicas del proceso de desincorporación, obteniendo un marco de referencia para el otorgamiento de los Servicios Financieros.

#### **CONTENIDO:**

- La Nueva Banca y las agrupaciones financieras en México
- Asesoría Legal en Aspectos Prácticos
- La Banca Mexicana y el Desarrollo de México
- La Banca Mexicana ante la Apertura Financiera

## **B) Calidad en el Servicio**

**OBJETIVO:** Concientizar a los Ejecutivos Gerenciales sobre la necesidad de un cambio transmitiendo los conceptos fundamentales de Calidad en los Servicios de Operación y Promoción en la Banca Metropolitana.

### **CONTENIDO:**

- Motivación al Cambio
- Perspectivas del Movimiento de Calidad
- ¿Qué es y como lograr la Calidad?
- La importancia del Consumidor
- Calidad en el Servicio de Promoción y Promoción en la Banca Metropolitana
- Evaluación del Consumidor
- Expectativas y Promesas de Venta

## **C) Contabilidad Financiera**

**OBJETIVO:** Los Ejecutivos Gerenciales aplicarán los conocimientos fundamentales de la Contabilidad Comercial, para el Análisis e Interpretación de los Estados Financieros generados por una empresa.

### **CONTENIDO:**

- Conceptos básicos de Contabilidad (Activo, Pasivo y Capital Contable)
- Clasificación y Cuentas de Activo y Pasivo
- Teoría de la Partida Doble y Registro de Operaciones
- Estados Financieros (Estado de Posición y Estado de Resultados)

## **D) Planeación Financiera**

**OBJETIVO:** Lograr que los Ejecutivos Gerenciales conozcan las técnicas propias de la Contabilidad Administrativa y que a través de ellas puedan interpretar la situación de una empresa.

**CONTENIDO:**

- Análisis e Interpretación de Estados Financieros
- Contabilidad Administrativa y Diferencias con la Contabilidad Financiera
- Costos
- Categorías y Métodos de Acumulación de Costos
- Costos no Contables
- Técnicas de Punto de Equilibrio
- Teoría del Apalancamiento

**E) Taller de Crédito**

**OBJETIVO:** Conocer las políticas y elementos de los principales Créditos para efectos de una adecuada promoción y elaboración de los estudios correspondientes.

**CONTENIDO:**

- Políticas de Crédito
- Principales tipos de Créditos
- Elementos para elaboración de Estudios de Crédito
- Operación Aislada y Líneas de Crédito
- Caso Práctico
- Créditos Específicos

## **F) Destrezas Ejecutivas**

**OBJETIVO:** Definir y analizar los conocimientos, experiencias y habilidades que conforman el perfil del Ejecutivo Gerencial.

### **CONTENIDO:**

- El cambio, una constante, resistencia vs. aceptación
- Comunicación y relaciones positivas
- La Administración por Objetivos en las Ventas
- Técnicas de negociación

## **G) Mercado de Dinero y Mercado de Capitales**

**OBJETIVO:** La finalidad de este curso es proporcionarles los elementos necesarios para el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a las necesidades de Inversión del cliente, a través de los diferentes productos e instrumentos bursátiles que se manejan dentro de la Mesa de Dinero y en la Mesa de Capitales.

### **CONTENIDO:**

- Aspectos Generales del Mercado de Dinero y Mercado de Capitales
- Objetivos de la Mesa de Dinero y la Mesa de Capitales
- Funciones del Mercado
- Productos del Mercado de Dinero y Mercado de Capitales
- Montos mínimos de Inversión Personas Físicas y Personas Morales
- Paquete de Alto Rendimiento
- Tasa de Rendimiento
- Seguridad de Inversión del Cliente en Mercado de Dinero
- Plusvalía en el Mercado de Capitales

## **H) Promoción Bancaria**

**OBJETIVO:** Los participantes aplicarán las técnicas y herramientas que les permitan desarrollar planes y estrategias para la promoción, negociación y venta de los productos y servicios que ofrece la Banca Metropolitana.

### **CONTENIDO:**

- Importancia de la Promoción, Negociación y venta de productos y servicios en un proceso de Calidad Total
- Negociación de expectativas y establecimientos de compromisos
- Estrategias de Promoción y Venta
- Actitud Promocional
- Características y análisis del mercado
- Técnicas y herramientas de negociación

## **I) Comercio Exterior**

**OBJETIVO:** Analizar los planteamientos importantes de las corrientes proteccionistas para evaluar las transformaciones de la Economía Internacional y las oportunidades y retos de la Economía Mexicana en su inserción a los mercados globalizadores.

### **CONTENIDO:**

- Proteccionismo Vs. Liberalismo
- Tendencias de la Economía Internacional
- Regionalización Vs. Globalización Económica
- La Inserción de México en los Mercados Internacionales
- Mercados Extranjeros

## **J) Actualización en Servicios Bancarios y Financieros**

**OBJETIVO:** Al finalizar el programa, los Ejecutivos Gerenciales serán capaces de integrar, dentro del contexto del Sistema Financiero actual, los conceptos, características, políticas, normas y estrategias de los productos y servicios bancarios y financieros.

### **CONTENIDO:**

- Sistema Financiero Mexicano
- Estructura Actual
- Aspectos del entorno económico que lo impacta
- La captación de la Banca Metropolitana
- Mercado de Dinero y Mercado de Capitales
- Otros Instrumentos de Inversión
- Los Fondos y Programas de Fomento

## **k) Liderazgo Efectivo**

**OBJETIVO:** Los Ejecutivos Gerenciales deberán ser capaces de formular estrategias que les permitan asumir un liderazgo efectivo ante su equipo de trabajo, conforme a su perfil individual y grado de madurez

### **CONTENIDO:**

- Conceptos Generales de Motivación y liderazgo efectivo
- Comunicación y liderazgo
- Poder, autoridad e influencia
- Principales enfoques del liderazgo
- Estrategias de aplicación con el grupo de trabajo

## **L) Relaciones Laborales**

**OBJETIVO:** Los Ejecutivos Gerenciales deberán ser capaces de administrar los recursos humanos a su cargo dentro del marco normativo jurídico contenido en las Condiciones Generales de Trabajo.

### **CONTENIDO:**

- Sindicato
- Condiciones Generales de Trabajo
- Disposiciones Generales
- Requisitos para ingreso y nombramiento
- Derechos y Obligaciones de la Institución y de los trabajadores
- Salarios y prestaciones
- Jornadas de trabajo, horarios y control de asistencia
- Descanso, vacaciones y permisos
- Comisiones mixtas y de escalafón
- Sanciones
- Suspensión, cese y terminación de efectos de los nombramientos
- Estímulos y recompensas para el personal de base

Es así como terminamos este aspecto fundamental en la presente investigación y damos paso a las evaluaciones que se pueden hacer posteriormente a la aplicación de dicho programa, siendo también importante, puesto que las evaluaciones son el reflejo del funcionamiento y aceptación del programa.

#### **4.6 EVALUACION DE CAPACITACION DE LOS EJECUTIVOS GERENCIALES DENTRO DE LA BANCA METROPOLITANA**

Dada la importancia de saber si la Capacitación que se esta dando es la requerida para cubrir las necesidades institucionales, nuestro siguiente punto será efectuar evaluaciones que nos permitan verificar si están cubriendo estas necesidades y en que medida se llevan a cabo el logro de los objetivos tanto institucional como específico.

Además nos van a permitir saber las necesidades personales de capacitación de los ejecutivos gerenciales reforzándolos sobre aquellos temas que no son dominados en su totalidad o que le son prácticamente desconocidos.

Para efectos de llevar a cabo las evaluaciones de capacitación, retomaremos lo mencionado en el Capitulo 2 punto 2.2.4 por los autores William y Keith (68) y que a continuación se explican:

- a) Criterios de evaluación
- b) Prueba previa
- c) Trabajadores capacitados o desarrollados
- d) Prueba posterior
- e) Transferencia al trabajo
- f) Estudios de capacitación

a) **Criterios de evaluación.-** Se darán en base a las necesidades que se tienen sobre los conocimientos de los ejecutivos gerenciales, esto es que deberemos conocer a la gente que ocupa estos puestos; ya que en ocasiones se tienen ascensos de puesto sin tener el conocimiento ni la capacitación necesaria para desarrollarse en el puesto, también se pueden tener ejecutivos de nuevo ingreso a los que habrá que capacitar a

fin de inducir a las actividades a realizar ó también se pueden tener casos de ejecutivos que no se han actualizado y los métodos que utiliza resultan arcaicos.

De tal forma que una vez que detectemos cuales son las necesidades de capacitación nuestro siguiente paso será:

**b) Prueba previa.-** Que implica examinar a cada uno de los participantes para determinar su nivel de conocimientos, reforzándolos en aquellos puntos claves que les permitan desarrollar sus actividades y lograr sus objetivos, además de que estas pruebas nos van a permitir clasificar sus necesidades de capacitación que no son las mismas para todos por lo que se da paso al siguiente punto.

**c) Trabajadores capacitados o desarrollados.-** como ya fue comentado que manejaremos la capacitación de acuerdo con los Programas de Capacitación previamente señalados y que cubren las expectativas de conocimientos bancarios que cada ejecutivo debe poseer en un tiempo considerable, después de efectuar la capacitación deberemos llevar a cabo:

**d) Prueba posterior.-** Esta nos permitirá indicar cuál es el avance que tienen los ejecutivos gerenciales respecto a conocimientos, mismos que debemos verificar comparando con sus pruebas previas y destacando que si no se han comprendido los temas a fondo se tendrán que reforzar dichos conocimientos.

**e) Transferencia al trabajo.-** En este punto recae todo el peso de la capacitación, pues aquí se verán reflejados los resultados confirmándose si se tuvo éxito o fracaso y si estos cubrieron el objetivo específico del Modelo de Capacitación.

**f) Estudios de capacitación.-** Aquí es en donde deberemos llevar un seguimiento al desarrollo de los ejecutivos gerenciales y podrá ser en forma inmediata ó a largo plazo.

Este punto nos va a servir de reforzamiento en cuanto a conocimientos y habilidades de los ejecutivos gerenciales, lo que permitirá la actualización constante.

Consideramos que la evaluación es una herramienta importante dentro del proceso de capacitación, que nos va a permitir darle seguimiento a todo un Programa de Capacitación, que dará como resultado el logro de las metas propuestas, pues es ésta la parte medular de los conocimientos que deberá poseer el Ejecutivo Gerencial, en el desarrollo de sus actividades.

Ahora bien, todo esto no sería posible sino se cuenta con el apoyo Directivo y Financiero para su cumplimiento los cuáles mencionamos anteriormente para poder cumplir con los Programas de Capacitación, se necesita el apoyo y aprobación de los directivos de la Banca, el cuál se logrará en base a la información que se le proporcione acerca de los beneficios que se obtendrán tanto para la institución como para los ejecutivos gerenciales, en tal forma que conozcan la necesidad de actualización de conocimientos de sus ejecutivos, que les permitirán estar dentro del mercado satisfaciendo los requerimientos de sus clientes con profesionalismo.

Este apoyo se reflejará además de moral, económicamente mismo que servirá para sufragar el costo de los programas, variando dependiendo de su duración y de las materias que se impartan, además dependiendo si esta capacitación se impartirá dentro de las aulas de la institución o fuera de ellas, por instructores internos o externos. Por lo cuál se les deberán presentar presupuestos de estos a fin de que se elijan aquellos programas que cubran el objetivo específico del Modelo. Este presupuesto deberá estar en función del alcance del programa y hará referencia a todos los gastos e inversiones como son:

- a) Remuneraciones para el personal permanente y el transitorio
- b) Asesorías y estudios de investigación
- c) Viáticos y pasajes
- d) Gastos de impresiones y publicaciones
- e) Material de Biblioteca
- f) Material Didáctico
- g) Alquiler de locales
- h) Honorarios a instructores e instituciones capacitadoras, equipo educacional
- i) Adecuación de aulas
- j) Diseño de guías didácticas
- k) Material en general
- l) Automatización (equipo de cómputo)

Ahora bien, es importante mencionar los beneficios que se obtendrán y que contemplamos en el siguiente punto.

#### **4.7 BENEFICIOS PARA LA BANCA METROPOLITANA Y PARA LOS EJECUTIVOS GERENCIALES CON LA CREACION DE UN MODELO DE CAPACITACION**

Como consecuencia a la creación de un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales para alcanzar los niveles de Excelencia en los Servicios de Operación y Promoción en la Banca Metropolitana, haremos un planteamiento de los beneficios que se pueden lograr con éste; dividiéndolos tanto para la Banca Metropolitana como para el ejecutivo gerencial, y que detallaremos a continuación:

## **BENEFICIOS PARA LA BANCA METROPOLITANA**

- 1) Contribuye al logro de los objetivos incrementando la productividad, efectividad y calidad en el desempeño de los servicios. Identificando la relación que estos guardan con los resultados del grupo.
- 2) Permite una Planeación objetiva de la trayectoria profesional de los ejecutivos que integran la Banca Metropolitana.
- 3) Contempla la preparación de Ejecutivos Gerenciales a niveles de excelencia en el desempeño de su función, presentando programas de trabajo sólidos y argumentados.
- 4) Detecta el potencial del Ejecutivo Gerencial para la previsión de posibles promociones, participando con ideas claras en el análisis de problemas a nivel gerencial.
- 5) Involucra y aprovecha el potencial, experiencia y conocimientos de los Ejecutivos Gerenciales, para atacar problemas actuales.
- 6) Promueve agentes de cambio que contribuyen al crecimiento de la Institución.
- 7) Optimiza la Coordinación y Comunicación Interdepartamental.

## **BENEFICIOS PARA LOS EJECUTIVOS GERENCIALES**

- 1) Participar en la Planeación y Desarrollo de su trayectoria profesional, demostrando una personalidad gerencial y ejecutiva.

- 2) Proporciona los medios para alcanzar niveles de excelencia en su desempeño, y concientizar los conceptos de calidad en el servicio.
- 3) Brinda retroalimentación continua respecto de su actuación.
- 4) Considera el reconocimiento que la Banca Metropolitana le da para futuras promociones.
- 5) Motiva y propicia seguridad y bienestar, así mismo y al personal que se encuentra a su cargo.

Hoy en día dentro de la Banca Metropolitana existe el reto de cambio y renovación debido a la competencia y a la complejidad tecnológica que constantemente se tiene. Este cambio deberá darse en cada una de las áreas que integran la Banca, de tal manera que al conjuntarse generen productividad, calidad y excelencia en los servicios de operación y promoción que presta. Dentro de estas áreas tenemos el factor humano, elemento fundamental para el logro del objetivo institucional.

Ahora bien específicamente nos enfocaremos al nivel del ejecutivo gerencial del cuál hemos estado hablando durante el desarrollo de la presente investigación, quién cumplirá con este objetivo mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que le ayudaran a salir adelante con las misión encomendada, logrando esto con el apoyo que la capacitación le brinda, por tal motivo ésta deberá existir siempre en cualquier organización, y dentro de la Banca Metropolitana, deberá involucrar las necesidades que el ejecutivo gerencial tenga respecto a la Administración y Control de Servicios de operación y promoción que la misma ofrece, a fin de diseñar un programa de capacitación, que le permita atender con exclusividad las demandas de su clientela. Junto le deberá permitir al ejecutivo gerencial mantenerse

actualizado dentro de la compleja función gerencial, tanto para un eficaz desempeño en el logro de resultados, como para establecer condiciones que le permitan promover y facilitar el desarrollo del personal a su cargo, así como su formación ejecutiva que le ayudará a responder a las necesidades propias de una organización dinámica y en constante evolución como es la Banca Metropolitana, asumiendo una capacidad innovadora y creativa como una forma de su vida diaria.

Una vez destacada la importancia de la capacitación de ejecutivos gerenciales dentro de la Banca Metropolitana, nosotras consideramos que antes que nada deberán verificarse si los Programas de Capacitación que existen dentro de la Banca son los idóneos para el cumplimiento del objetivo institucional, si están acordes con las necesidades del mercado y si lograrán sobresalir a la competencia, de tal manera que si éste no es el caso, se deberá crear un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales que genere beneficios tanto para la institución como para el ejecutivo mismo. Dicho modelo como ya hemos mencionado deberá manejar los siguientes requisitos:

- a) Objetivo específico del Modelo de Capacitación**
- b) Conocer las necesidades para crear el Modelo de Capacitación**
- c) Metas del Modelo de Capacitación**
- d) Métodos del Modelo de Capacitación**
- e) Programas de Capacitación**
- f) Evaluación de los Programas de Capacitación**
- g) Beneficios para la Institución y para el ejecutivo gerencial**

Podemos concluir que no todas las organizaciones son iguales por lo tanto sus necesidades de capacitación varían, de tal manera que se deberá ajustar este Modelo de Capacitación acorde a

las exigencias tecnológicas y económicas de la Banca, administrando sus recursos materiales y personales que le permitan cumplir con la meta propuesta.

El Modelo de Capacitación a ejecutivos gerenciales que se propuso, lo enfocamos para cubrir las necesidades de capacitación que se detectaron en la Banca Metropolitana, resaltando que el éxito o fracaso del mismo dependerá en gran medida al seguimiento que se le dé.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La capacitación se presenta como una necesidad de desarrollo del personal dentro de las actividades a realizar, y ésta es tan antigua como el hombre mismo y tan importante que en su desarrollo histórico ha evolucionado de acuerdo con la época, apoyándose en cuanto a conocimientos por las distintas escuelas que florecieron.

Debemos tomar en cuenta que la capacitación debe darse dependiendo de las funciones que se realizan, siendo estas diferencias las que marquen la pauta de capacitar correctamente, de tal manera que:

Capacitación será la integración de conocimientos que modifican o amplían las actitudes del personal para el desempeño de sus labores.

Adiestramiento será el medio de adquirir conocimientos a niveles operativos. Resaltando que tanto capacitación como adiestramiento permitirán el desarrollo que es el desenvolvimiento que el empleado pueda tener en el desempeño de sus actividades y que permita fortalecer los conocimientos para obtener logros.

Es importante mencionar que aunque estos conceptos van ligados, no necesariamente se llevarán a cabo simultáneamente. Destacando que su importancia radicará en la manera de transmitirlos dependiendo de las necesidades de la empresa.

Resulta tan importante la capacitación que esta reglamentada en:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 fracción XIII.
- La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 3o., 7o., 153-A al 153-X.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 40.

Quienes consideran como una obligación por parte de la empresa proporcionarla a sus empleados. Esta capacitación la podrán llevar a cabo mediante los métodos de capacitación que existen y que pueden ser directos e indirectos, los cuáles sentimos necesarios como apoyo y conocimiento de la capacitación, ya que permiten el mejor entendimiento del tema a tratar así como su reforzamiento y comprensión, aclarando que deberán llevarse a cabo midiendo las necesidades del empleado y de la empresa misma, capacitación que toma más fuerza con un modelo formal que atienda estas necesidades.

Damos una definición propia de modelo de capacitación que dice: es un conjunto de características que reúne un grupo definido (como la Banca Metropolitana), en representación de algo que se quiere hacer o llevar a cabo, semejante ala realidad, dependiendo de las necesidades de la Organización, lo que le permitirá cumplir con los objetivos de la misma; la cuál se aplicarán los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades presentes y futuras. Esta fundamenta en gran medida la presente investigación, la definición de este modelo retoma el propuesto por los autores Andrew F. y Mc. Kenna, que en su modelo mencionana cuatro elementos que son:

- Métodos de Capacitación y Desarrollo
- Metas de Capacitación y Desarrollo
- Programa de Capacitación y Desarrollo
- Evaluación de Capacitación

Estos a su vez se encuentran relacionados con una serie de factores externos que intervienen como herramientas auxiliares para permitir el funcionamiento de los elementos:

- Teoría del Aprendizaje.- Esto es el proceso de enseñanza que se deberá llevar a cabo para poder conocer en forma completa las actividades a realizar en el desempeño laboral.
- Métodos del Aprendizaje.- Serán la serie de conexiones tanto humanas como didácticas que permiten obtener como producto un cambio personal del sujeto con el medio que le rodea.
- Apoyo a la Administración superior.- Son la serie de facilidades materiales, humanas, por tanto condiciones físicas requeridas para el desarrollo de programas y sistemas de aprendizaje.
- Respaldo Financiero Corporativo.- Este se da en los niveles ejecutivos altos como los responsables para dar el apoyo económico en las actividades de capacitación que consideren importantes de transmitirle a sus subordinados y será de acuerdo a las necesidades presentes.
- Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos.- Se deriva también el deber de supervisar la capacitación así como los resultados que se obtengan de ésta.
- Responsabilidad de la Supervisión.- Está situada en los mandos medios (gerentes y supervisores) que tienen la obligación de cerciorarse de que se lleven a cabo las actividades de capacitación y los resultados cubran las metas y objetivos planteados.
- Objetivos Organizacionales.- Estos son en base a la importancia de aplicación institucional para que sean alcanzados y se llegue al éxito deseado.

- Necesidades de Capacitación.- Son las carencias del personal en cuanto a conocimientos para desarrollar sus labores y son de suma importancia para determinar los puntos débiles a estudiar en un programa de capacitación.

Este modelo representa su relación con las necesidades que la Banca tenga, y que nos permite profundizar en nuestro tema a investigar, para lo cuál desarrollamos conceptos de: Banca, Ejecutivo Gerencial, Excelencia en los servicios de operación y promoción que repercuten en el conocimiento de necesidades que nos permiten llegar a la creación de Modelo de Capacitación a Ejecutivos Gerenciales.

El surgimiento de la Banca como una necesidad monetaria, que fue evolucionando con el tiempo hasta lo que es hoy, una figura dedicada a efectuar todo tipo de transacciones crediticias que benefician a clientes y a la Banca misma.

Manejamos éstos elementos en virtud de que en nuestra investigación retomamos la Banca, la cuál tiene importancia dentro del Sistema Financiero Mexicano.

De ésta manera nos enfocamos a conocer la gama de servicios que la Banca ofrece y que representan el punto medular para el correcto funcionamiento de las Instituciones de Crédito, resaltando: que la excelencia forma parte de éstos, excelencia que definimos como el aprendizaje que se debe tener de una cosa a fin de conocer sus características más relevantes para lograr el mayor aprovechamiento de éste y llegar a la satisfacción y logro de los objetivos buscados, éste concepto nos lleva a reflexionar que el conocer perfectamente cada uno de los servicios de operación y promoción que la Banca ofrece, logrará llevamos a las metas esperadas y la satisfacción de quién los promueve, esto es el Ejecutivo Gerencial al que definimos como: aquella persona con experiencia y capacidad necesaria para dirigir dentro de una Institución dentro de la Banca Metropolitana a un grupo de personas que en conjunto

logran encaminar sus conocimientos, habilidades y esfuerzos hacia la operación y promoción de los servicios financieros que la Banca ofrece, a fin de satisfacer las necesidades de clientes y prospectos potenciales. Este aprendizaje se logrará a través de la capacitación que el ejecutivo tenga, respecto a la gama de servicios de operación y promoción que la Banca ofrece, a fin de poder cumplir las necesidades que en su momento tengan los clientes.

Esta capacitación la efectuamos confiablemente, si contamos con el Modelo de Capacitación que cubre las expectativas de los ejecutivos, por lo cuál podemos decir confirma nuestra Hipótesis Central que dice: Si se crea un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana y esto contribuye a alcanzar la ejecución necesaria por lo tanto favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción, luego entonces la creación de un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

Es importante que el Ejecutivo Gerencial cuente con ésta capacitación, pues normalmente la experiencia nos ha demostrado que éstos puestos se cubren de dos formas:

- Gente externa que no conoce la forma de trabajo que se tiene, y por lo tanto no se integra
- Empleados de niveles inferiores que no están involucrados con todo lo que implica la responsabilidad de éste puesto.

Esto nos lleva a pensar que existen pocas posibilidades de cumplir con los objetivos y que el ejecutivo gerencial no pueda cumplir con su misión.

Debemos señalar que el perfil es un punto clave para determinar el concepto e imagen que se requiere tenga un ejecutivo gerencial, hay que señalar que deberá ser lo más cercano y real a

las necesidades que la Institución tenga, y que conjuntamente con un correcto Modelo de Capacitación permitirá el mayor aprovechamiento del ejecutivo gerencial.

Ahora bien, nosotras manejamos un modelo de capacitación que consideramos cubre las necesidades de los ejecutivos, y varía de una a otra Institución manejándose acorde a las necesidades institucionales.

El resultado de la investigación nos permite establecer el Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales dentro de la Banca Metropolitana, como propuesta que en base a las necesidades reales y con una meta y objetivo definidos, afirman nuestra Hipótesis Central, pues existe una carencia de conocimientos en la operación y promoción de los servicios que ofrece la Banca lo cuál se refleja en las siguientes necesidades:

- Desarrollo personal y profesional.
- Cambiar de mentalidad a fin de enfrentar las metas que se presenten.
- Aprovechar al máximo los recursos que la Institución tiene.
- Desconocer las actividades que va a realizar por no existir una capacitación previa.
- Reforzar por medio de programas de capacitación los temas que no han sido comprendidos o bien se desconocen.
- Capacitar con el apoyo de Organismos externos como el Instituto de Finanzas, Colegio de Graduados de Alta Dirección, Colegio de Contadores Públicos, etc.

Contando también con otro tipo de limitaciones como son el nuevo ingreso a la Institución de los Ejecutivos Gerenciales, los avances tecnológicos, entre otros.

Es necesario definir y cubrir ciertas características por parte de los ejecutivos gerenciales como son: edad, escolaridad mínima de licenciatura en áreas económico administrativas o afines,

experiencia en actividades de operación y promoción de los servicios que la Banca ofrece, tiene una apariencia personal aceptable y que denote educación, así también poseer otras habilidades como el ser creativo, analítico, dinámico, emprendedor, ser líder, poder tomar decisiones, sociable y tener un nivel aceptable del idioma inglés.

Ahora bien, el Ejecutivo Gerencial deberá dirigir a sus subordinados a cumplir con los objetivos realizando funciones de planeación, control, evaluación, recompensas y estímulos, mismos que podrá llevar a cabo de la mejor manera si se tiene pleno conocimiento de ello, esto lo logrará mediante la capacitación que le permitirá encauzar su liderazgo.

Como se menciona la meta propuesta para el logro de resultados es: Satisfacer en forma profesional las demandas de los servicios de operación y promoción de la Banca Metropolitana, a través de los ejecutivos gerenciales para el establecimiento del objetivo establecido que es el de incrementar la productividad mediante la efectividad, calidad y excelencia en los servicios de operación y promoción que presta al público la Banca Metropolitana.

Lo anterior con el fin de lograr resultados efectivos mediante un programa de capacitación para ejecutivos gerenciales dentro de la Banca Metropolitana que se compone de la siguientes materias:

- Marco Legal y Económico de servicios en la Banca Metropolitana.
- Calidad en el Servicio.
- Planeación Financiera.
- Contabilidad Financiera.
- Taller de Crédito
- Destrezas Ejecutivas
- Mercado de Dinero y Mercado de Capitales

- Promoción Bancaria.
- Comercio Exterior.
- Actualización de Servicios Bancarios y Financieros.
- Liderazgo efectivo.
- Relaciones Laborales

Materias que tendrán como finalidad complementar y reforzar los conocimientos de los ejecutivos gerenciales para poder brindar calidad y excelencia en los servicios que la Banca Metropolitana brinda al público usuario.

Pero toda la capacitación no termina aquí, pues es de suma importancia medir los resultados y avances en el desarrollo de las actividades de dichos ejecutivos mediante pruebas posteriores a la capacitación y seguimiento de resultados, así como también es importante seguir actualizando a dicho personal constantemente para que la capacitación inicial no sea perdida de tiempo.

Por todo esto se reafirma la importancia de crear un Modelo de Capacitación para Ejecutivos Gerenciales de la Banca Metropolitana y a su vez se concluye con los beneficios para la Banca Metropolitana siendo estos:

- Contribuye al logro de los objetivos incrementando la productividad, efectividad y calidad en el desempeño de los servicios identificando la relación que estos guardan con los resultados del grupo.
- Permite una planeación objetiva de la trayectoria profesional de los ejecutivos que integran la Banca Metropolitana.

- Contemplan la preparación de Ejecutivos Gerenciales a niveles de excelencia en el desempeño de su función presentando programas de trabajo sólidos y argumentados.
- Detecta el potencial del Ejecutivo Gerencial para la previsión de posibles promociones participando con ideas clara en el análisis de problemas a nivel gerencial.
- Involucra y aprovecha el potencial, experiencias y conocimientos de los Ejecutivos Gerenciales para atacar problemas actuales.
- Promueve a gentes de cambio que contribuya al crecimiento de la Institución.
- Optimiza la coordinación y comunicación interdepartamental.

Lo que reafirma la Hipótesis Central de la investigación, ya que será responsabilidad de cada Institución que se lleve a cabo acorde a los objetivos y metas planteadas para su éxito.

Así mismo confirmamos nuestros objetivos planteados al inicio de esta investigación que son: el obtener niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción permitiendo lograr el óptimo aprovechamiento de los Ejecutivos Gerenciales, quienes transmitirán sus conocimientos a los subordinados, logrando en equipo cubrir las demandas de los clientes, conocimientos que se verán enriquecidos con la capacitación que se les imparta.

Fundamentamos también nuestra investigación al destacar los métodos que utilizamos como el inductivo, analítico, sintético y deductivo, los cuales nos permitieron desarrollar el Modelo de Capacitación de los Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana, tomando como un todo de aquel Modelo de Capacitación de los autores Andrew F. Sikula y Mc. Kenna, el cuál logramos conocer en sus elementos y sintetizando las características necesarias en un Modelo

que sea el apropiado para aplicarse en la Banca Metropolitana, el cual postulamos como propuesta de la Investigación. Esto lo fundamentamos en el uso de diferentes técnicas de capacitación y métodos del proceso de capacitación, los cuales investigamos a partir de diferentes técnicas de recolección de datos, técnicas que aplicamos en:

- Biblioteca Bancomer
- Biblioteca Serfin
- Biblioteca de la Universidad Latinamericana
- Biblioteca de la Universidad de las Americas
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Biblioteca Central U.N.A.M.
- Biblioteca Facultad de Contaduría y Administración (U.N.A.M.)
- Centro de Información Científica y Humanística (U.N.A.M.)

Teniendo como delimitación teórica que desarrollaremos un Modelo de Ejecutivos Gerenciales; esto dentro de la Administración hablaremos dentro de la Capacitación, de la forma en que ésta al aplicarse en una Organización formal como es la Banca Metropolitana que permite establecer en los Ejecutivos Gerenciales la posibilidad de generar servicios de operación y promoción que determinan la posibilidad de alcanzar la excelencia, así dentro de la Administración expondremos el fundamento de la Capacitación en cuanto al proceso que tiene su origen y término acorde a los objetivos planteados tanto por la Institución como por la propia Administración.

Desprendiéndose de ésta en el desarrollo de la investigación las siguientes limitaciones:

- Falta de referencias bibliográficas al respecto
- Incompatibilidad de horarios
- Falta de tiempo horas hombre

**Limitaciones que una vez resueltas nos permitieron desarrollar el tema de la Creación de un Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales que contribuya a alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana.**

## RECOMENDACIONES

## RECOMENDACIONES

Como ya mencionamos anteriormente, la creación de un Modelo de Capacitación para Ejecutivos Gerenciales que sirva para alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana, enfocado y dirigido debidamente permite cumplir el Objetivo Institucional, obteniendo además una serie de beneficios tanto para la Banca como para el Ejecutivo Gerencial, destacando lo siguiente. La Banca Metropolitana logrará su Objetivo Institucional incrementando su productividad, efectividad y calidad en los servicios que ofrece, lograndose mediante una planeación de sus Ejecutivos Gerenciales, preparandolos para cubrir con eficiencia sus funciones, detectando su potencial de conocimientos en la promoción y operación de servicios, conociendo las soluciones que proponen para atacar la problemática actual.

El Modelo forma a los Ejecutivos Gerenciales a fin de ser competitivos y estar actualizados, ayudandoles a conocer sus necesidades las cuáles se cubrirán de acuerdo a prioridades y los enfocará al logro de sus metas personales y profesionales así como al cumplimiento del Objetivo Institucional.

Destacamos nuevamente la importancia de que la Capacitación, no solo debe proporcionarse a nivel gerencial, si no a todos los niveles que la Institución tenga pues en base a esto se obtendrán beneficios institucionales, así como personal que sepa exactamente lo que debe hacer y como hacerlo, permitiéndoles además su desarrollo profesional, lo que repercutirá en beneficios para su vida personal.

## APENDICES

## MARCO TEORICO

## **NOMBRE**

La creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales que contribuya a alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

La creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

Que contribuya a alcanzar los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana.

## **VARIABLES EXTRAÑAS**

La falta de aplicación de evaluaciones que permitan comprobar el nivel en que se encuentren los ejecutivos gerenciales.

## **IMPORTANCIA SOCIAL**

La excelencia en la capacitación del ejecutivo gerencial tendrá como consecuencia un eficiente servicio hacia la clientela de la Banca Metropolitana, generando con esto un servicio de excelencia en la operación y promoción mediante un modelo de capacitación que permita optimizar los beneficios al cliente y empresa.

## **IMPORTANCIA TEORICA**

Establecer la importancia de un modelo de capacitación a ejecutivos gerenciales que permita la excelencia en el desarrollo de la operación y promoción en los servicios de la Banca Metropolitana; esto es destacar para la Administración y en la Administración la importancia que tiene el Area de Personal en cuanto su aspecto práctico y funcional en los servicios de operación y promoción, en una empresa cuya importancia repercute en la vida económica del país como en el caso de la Banca Metropolitana. Así a lo largo de la investigación implementamos y ubicamos el abordaje que realiza el Licenciado en Administración en el proceso de capacitación de ejecutivos gerenciales.

## **HIPOTESIS ALTERNA (1)**

Si se aplica un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales y esto contribuye a obtener la excelencia en los servicios de operación y promoción por lo tanto se favorece el incremento de estos servicios en la Banca Metropolitana, luego entonces a mayor aplicación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales, mayor posibilidad de obtener la excelencia en los

servicios de operación y promoción con mayores posibilidades de favorecer los servicios en la Banca Metropolitana.

### **HIPOTESIS ALTERNA (2)**

Si se alcanzan los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana, por lo tanto se tendrá que crear un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales, luego entonces se alcanzarán los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana al crear un modelo de capacitación para ejecutivos gerenciales.

### **HIPOTESIS ALTERNA (3)**

Si un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales es diseñado y aplicado por un Licenciado en Administración, esto permitirá optimizar el desempeño de los ejecutivos gerenciales, por lo tanto la Banca Metropolitana alcanzará un nivel de excelencia, luego entonces a mayor diseño y aplicación de un modelo de capacitación por un Licenciado en Administración mayor posibilidad de optimizar los servicios de operación y promoción, así como el desempeño de los ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana, con lo cuál esto incrementa el nivel de excelencia.

### **HIPOTESIS CENTRAL**

Si se crea un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana y esto contribuye a alcanzar la ejecución necesaria por lo tanto favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción, luego entonces la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

### **HIPOTESIS NULA**

Si se crea un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana y esto no contribuye a alcanzar la ejecución necesaria por lo tanto no favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción, luego entonces la creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales en la Banca Metropolitana no favorecerá a definir los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

### **OBJETIVO GENERAL**

Obltener niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción en la Banca Metropolitana mediante un modelo de capacitación a ejecutivos gerenciales.

### **OBJETIVO PARTICULAR**

Crear un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales.

### **OBJETIVO ESPECIFICO**

Proponer a la Banca Metropolitana un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales para obtener los niveles de excelencia en los servicios de operación y promoción.

### **OBJETO DE ESTUDIO**

Conceptual Simple

Conceptual Complejo

La creación de un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales. Conceptual Simple - Conceptual Complejo. Conceptual Simple define e integra la descripción y función de los elementos que integran un modelo de capacitación. Conceptual Complejo permite definir la serie de explicaciones en cuanto al contexto de la capacitación en México en la Banca Metropolitana, esto es en cuanto a los servicios de operación y promoción.

### **METODOS**

Inductivo

Analítico

Sintético

Deductivo

### **TECNICAS**

Análisis de contenido, técnicas de fichaje, desarrollo y definición de un modelo de capacitación.

## **UBICACION DE LA INVESTIGACION**

Ubicación Temporal

Febrero - Julio 1993

- Biblioteca Bancomer  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Serfin  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad Latinoamericana  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad de las Americas  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Universidad Iberoamericana  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Central U.N.A.M.  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Biblioteca Facultad de Contaduría y Administración (U.N.A.M.)  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.
  
- Centro de Información Científica y Humanística (U.N.A.M.)  
Febrero - Julio 1993; México, D.F.

## **DELIMITACION TEORICA**

En esta investigación desarrollaremos un modelo de capacitación de ejecutivos gerenciales; esto es dentro de la Administración hablaremos de la capacitación, de la forma en que ésta al aplicarse en una organización formal como es la Banca Metropolitana que permite establecer en los ejecutivos gerenciales la posibilidad de generar servicios de operación y promoción que determinan la posibilidad de alcanzar la excelencia, así dentro de la Administración

expondremos el fundamento de la capacitación en cuanto al proceso que tiene su origen y término acorde a los objetivos planteados tanto por la Institución como por la propia Administración.

### **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION**

- Falta de referencias bibliograficas al respecto.
- Incompatibilidad de horarios.
- Falta de tiempo horas hombre.

## **INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## INDICE DE CITAS BIBLIOGRAFICAS

1) Hernández y Rodríguez Sergio, Szerdlik Mario, Chruden Herbert J.

Sherman Arthur W.

"Administración de Personal"

Desarrollo de los Recursos Humanos

Editorial Iberoamericana .

México 1984

2) Steinmetz Cloyd S.

"Manual de entrenamiento y Desarrollo del Personal"

Editorial Diana

Pág. 15

3) Apuntes recopilados sobre la materia optativa de Capacitación de Personal del 10o.

semestre de la Licenciatura en Administración Plan 1985 (U.N.A.M.)

4) Arias Galicia, Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Biblioteca de Ciencias de la Administración

Editorial Trillas,

México 1981

Pág. 315

5) Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia

"Administración de la Capacitación"

Editorial Mc. Graw Hill

México 1991

Pág. 2

6) Guzman Valdivia I

"Problemas de la Administración de Empresas"

Editorial Limusa

México 1969

Pág. 69

7) Reyes Ponce Agustín

"Administración de Personal"

Editorial Limusa

México 1990

Pág. 103

8) Idem 4

Pág. 319

9) Idem 4

Pág. 320

10) Sikula F. Andrew, Mc. Kenna John F.

"Administración de los Recursos Humanos"

Editorial Limusa

México 1989

Pág. 225

11) Idem 4

Pág. 320

12) Idem 5

Pág. 1

13) Idem 4

Pág. 315

14) Idem 6

Pág. 69

15) Idem 6

Pág. 69

16) Diccionario de la Real Academia Española

España 1970

Pág. 1021

17) Idem 16

Pág. 759

18) Idem 16

Pág. 695

19) Idem 10

Pág. 226

20) Idem 5

Pág. 17

21) Idem 5

Pág. 17

22) Idem 5

Pág. 18

23) Idem 5

Pág. 108

24) Idem 16

Pág. 891

25) K. Starr Martín

"Management a modern approach"

Editorial Harcourt Brose Jovanovich Inc.

New York 1971

Pág. 312

26) Chiavenato Idalberto

"Introducción a la Teoría General de la Administración"

Editorial Mc. Graw Hill

México 1976

Pág. 465

27) J. M. Rosenberg

Diccionario de Administración y Finanzas

Biblioteca Master Centrum

Barcelona España

Pág. 38

28) Idem 10

Pág. 255

29) Idem 16

Pág. 43

30) Idem 27

Pág. 281

32) Calderón Cordova Hugo

"Manual para la Administración del Proceso de Capacitación"

Editorial Limusa

Pág. 51

33) Idem 4

Pág. 291

34) Idem 32

Pág. 62

35) Idem 27

Pág. 177

36) Idem 27

Pág. 177

37) Werther Jr. William, Davis Keith

Dirección de Personal y Recursos Humanos

Editorial Mc. GrawHill

México 1981

Pág. 217

38) Nestor Brounstein y otros

"Psicología, Ideología y Ciencia"

Editorial Siglo XXI

12a. Edición

Pág. 38

39) Charles, G. Morris

Psicología

Editorial Prentice Hall

Hispanoamericana S.A.

México 1985

Pág. 189

40) Idem 10

Pág. 234

41) Idem 39

Pág. 190

42) Idem 10

Pág. 227

43) Idem 26

Pág. 272

44) Idem 26

Pág. 273

45) Arce Aguirre Carlos Miguel, Moreno Pineda Ignacio

"Detección de Necesidades, Elaboración de programas y evaluación de la Capacitación"

Tesis U.N.A.M.

México 1983

Pág. 43

46) Idem 45

Pág. 44

47) Idem 45

Pág. 43

48) Siliceo Alfonso

"Capacitación y Desarrollo de Personal"

Editorial Limusa

México 1992

Pág. 59

49) Idem 45

Pág. 48

50) Idem 27

Pág. 38

51) López E., Victor

Escenario del Mercado Bursátil Mexicano

Biblioteca Nafin

México 1992

Pág. 18

52) Idem 16

Pág. 340

53) Comejo y Rosado Miguel Angel

"Excelencia Directiva para lograr la Productividad"

Editorial Grad S.A. de C.V.

Pág. 80

54) Idem 53

Pág. 119

55) Revista Excelletia

Colegio Graduados Alta Dirección

No. 13 Vol. 2

México 1992

Pág. 22

56) Idem 16

Pág. 920

57) Idem 27

Pág. 20

58) Ortiz G. Lourdes, Mena T. Angélica y Robles T. Rosalba

Diccionario de Términos Administrativos

Editorial Eduverm

Impreso en México

Pág. 69

59) Idem 58

Pág. 69

60) Idem 32

Pág. 26

61) Samuel Romero Betancourt

Confederación Patronal de la República Mexicana

"El Jefe Intermedio. Suproyecto y actuación en la moderna Organización"

1a. Edición

México 1978

Pág. 21

63) Idem 61

Pág. 22

64) Arce Aguirre, Carlos Miguel y Moreno Pineda Ignacio

"Detección de Necesidades, elaboración de Programas y Evaluación de la Capacitación"

México 1983

Pág. 43

65) Idem 6

Pág. 35

66) Idem 26

Pág. 142

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Apuntes recopilados sobre la materia optativa de Capacitación de Personal del 10o. semestre de la Licenciatura en Administración Plan 1985 (U.N.A.M.)

ARCE Aguirre Carlos Miguel, Moreno Pineda Ignacio

"Detección de Necesidades, Elaboración de programas y evaluación de la Capacitación"

Tesis U.N.A.M.

México 1983

ARIAS Galicia, Fernando

"Administración de Recursos Humanos"

Biblioteca de Ciencias de la Administración

Editorial Trillas,

México 1981

CALDERON Cordova Hugo

"Manual para la Administración del Proceso de Capacitación"

Editorial Limusa

CORNEJO y Rosado Miguel Angel

"Excelencia Directiva para lograr la Productividad"

Editorial Grad S.A. de C.V.

CHIAVENATO Idalberto

"Introducción a la Teoría General de la Administración"

Editorial Mc. Graw Hill

México 1976

Diccionario de la Real Academia Española

España 1970

GUZMAN Valdivia I

"Problemas de la Administración de Empresas"

Editorial Limusa

México 1969

HERNANDEZ y Rodríguez Sergio, Szerdik Mario, Chruden Herbert J.

Sherman Arthur W.

"Administración de Personal"

Desarrollo de los Recursos Humanos

Editorial Iberoamericana

México 1984

J. M. Rosenberg

Diccionario de Administración y Finanzas

Biblioteca Master Centrum

Barcelona España

K. Starr Martín

"Management a modern approach"

Editorial Harcourt Brose Jovanovich Inc.

New York 1971

LOPEZ E., Victor

"Escenario del Mercado Bursátil Mexicano"

Biblioteca Nafin

México 1992

MORRIS G. Charles

Psicología

Editorial Prentice Hall

Hispanoamericana S.A.

México 1985

NESTOR Brounstein y otros

"Psicología, Ideología y Ciencia"

Editorial Siglo XXI

12a. Edición

ORTIZ G. Lourdes, Mena T. Angélica y Robles T. Rosalba

Diccionario de Términos Administrativos

Editorial Eduvem

Impreso en México

**Revista Excelletia**

Colegio Graduados Alta Dirección

No. 13 Vol. 2

México 1992

**REYES Ponce Agustin**

**"Administración de Personal"**

Editorial Limusa

México 1990

**RODRIGUEZ Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia**

**"Administración de la Capacitación"**

Editorial Mc. Graw Hill

México 1991

**ROMERO Betancourt, Samuel**

Confederación Patronal de la República Mexicana

**"El jefe intermedio. Suproyecto y actuación en la moderna Organización"**

1a. Edición

México 1978

**SIKULA F. Andrew, Mc. Kenna John F.**

**"Administración de los Recursos Humanos"**

Editorial Limusa

México 1989

SILICEO Alfonso

"Capacitación y Desarrollo de Personal"

Editorial Limusa

México 1992

STEINMETZ Cloyd S.

"Manual de entrenamiento y Desarrollo del Personal"

Editorial Diana

WERTHER Jr. William, Davis Keith

Dirección de Personal y Recursos Humanos

Editorial Mc. GrawHill

México 1981

## INDICE DE FIGURAS

## INDICE DE FIGURAS

Fig.	Pág.
<b>CAPITULO II</b>	
2.1 Cuadro Global de Participantes	43
2.2 Carta Descriptiva de Cursos	44
2.3 Programación de actividades	45
2.4 Modelo de Capacitación y Desarrollo	67
<b>CAPITULO III</b>	
3.1 Sistema Financiero Mexicano	74
3.2 Flujo de la excelencia en los servicios que ofrece la Banca Metropolitana	91
3.3 Organigrama de una División de Zona	101
3.4 Modelo de Capacitación de Ejecutivos Gerenciales en la Banca Metropolitana	106