

59
2ej

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



**CAMPUS
IZTACALA**

**APORTACIONES DEL PSICOLOGO EN UNA
INSTITUCION DE CREDITO**

**TESIS
PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

QUE PRESENTA:

REYNA MARIA MAZARIEGOS AGUIRRE

Asesores:

Lic. Marco Vinicio Velasco Del Valle

Lic. José Esteban Vaquero Cazares

Lic. Angel Enrique Rojas Servin

Los Reyes Iztacala, Edo. de Mex. 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.

INDICE

INTRODUCCION

Páginas

CAPITULO 1

TRASCENDENCIA DE LA PSICOLOGIA EN EL AMBITO LABORAL

- 1.1. Surgimiento de la Psicología Industrial y Organizacional. 2
- 1.2. Las Organizaciones y el Tratado Trilateral de Libre Comercio. 6
- 1.3. Principal campo de acción del Psicólogo Organizacional en México. 11

CAPITULO 2

APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA EN INSTITUCIONES DE CREDITO

- 2.1. Características de una Organización. 30
- 2.2. Importancia de las Instituciones de Crédito en el ámbito organizacional 32
 - 2.2.1. Origen y desarrollo de la Banca
 - 2.2.2. Principal función de los Grupos Financieros
- 2.3. Estructura del Grupo Financiero BanCrecer 39
 - 2.3.1. Estructura de Grupo BanCrecer
 - 2.3.2. Organigrama
 - 2.3.3. Funciones principales
 - 2.3.4. Misión y Valores morales
 - 2.3.5. Objetivos
 - 2.3.6. Estrategias
 - 2.3.7. Fortalezas
 - 2.3.8. Actitud de Servicio
- 2.4. Principales actividades del Psicólogo en Grupos Financieros 45

CAPITULO 3

PROPUESTA DE UN PROYECTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1. Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). 51

3.1.1. Definición y Ventajas

3.1.2. Areas de aprendizaje

3.1.3. Objetivos de la **DNC**

3.1.4. Clasificación y tipo de necesidades

3.1.5. Procedimiento para la **DNC**

3.1.6. Técnicas

3.2. Propuesta para la DNC en Grupo Financiero BanCrecer. 63

3.2.1. Metodología

RESULTADOS DE LA DNC 66

DISCUSION 79

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 82

ANEXOS

- Descripción de Instrumentos 85

-Proyecto **DNC 105**

EL PRESENTE TRABAJO TIENE COMO PROPOSITO PROPONER UN PROYECTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC) DENTRO DE UNA INSTITUCION DE CREDITO, CON EL FIN DE UNIFICAR LAS METAS ORGANIZACIONALES E INDIVIDUALES ,QUE PERMITA AL RECURSO HUMANO IDENTIFICARSE CON LA EMPRESA Y ADQUIRIR LAS HABILIDADES, CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES QUE FACILITEN SU CRECIMIENTO PERSONAL PARA SER MAS PRODUCTIVOS. POR MEDIO DE LA DNC SE PRETENDEN AJUSTAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION A LAS EXPECTATIVAS REALES DE LOS INDIVIDUOS.

INTRODUCCION

La Psicología Organizacional hoy en día, es una alternativa de desarrollo que puede aplicarse a diversos sectores empresariales. A través de ella la Organización vincula las necesidades del Recurso Humano para que de esta manera se de la Satisfacción laboral, que es trascendental para el crecimiento del individuo.

El hecho de buscar que el personal se encuentre motivado al realizar su trabajo, representa un factor decisivo para que la Organización logre ser productiva, lo que a su vez le permite mantenerse a la vanguardia competitiva.

Por este motivo el Detectar las Necesidades de Capacitación (**DNC**) es un proceso que permite determinar varios aspectos importantes como:

- Carencias en cuanto a conocimientos del puesto.
- Entrenamiento en habilidades de ejecución que den por consecuencia el desempeño requerido en el puesto.
- Requerimiento de aprendizaje para el manejo de las relaciones interpersonales.
- Necesidad de autorrealización.

El poder identificar prioridades en los Planes y Programas de Capacitación da por consecuencia un proceso dentro del área que fomenta la identificación de cada individuo con la Organización. La finalidad primordial al realizar una **DNC**, es ajustar las situaciones laborales a hechos reales que hagan de la Capacitación una alternativa de aprendizaje.

Con el fin de unificar ideologías y metas en Grupo Financiero BanCreceer, el área de Capacitación de esta Institución se interesa por Determinar las Necesidades de Capacitación existentes en el personal que labora en ella. Por medio de esto, se pretende integrar una Cultura Organizacional en la que los objetivos individuales, grupales y empresariales conlleven a una misma meta "Buscar la superación y crecimiento que den como resultado una Organización con un servicio de calidad".

Por tal motivo el Detectar Necesidades de Capacitación (**DNC**) puede ser el proceso que permita elaborar Planes y Programas acordes a los objetivos Organizacionales, y contribuir al crecimiento del personal que la integra.

A través del diseño del Programa del **DNC** se demuestran las habilidades que tiene el Psicólogo para incursionar en el área laboral, la cual requiere de

especialistas que realicen trabajos objetivos acerca del personal que labora dentro de las empresas .

Por lo tanto, el objetivo del siguiente reporte de trabajo fue diseñar un proyecto de **DNC**, que permita planear programas en el área de Capacitación, acordes a las expectativas individuales y organizacionales.

En el primer capítulo se habla del papel que ha tenido el Psicólogo a lo largo de la historia, y como la Psicología se ha transformado de Industrial a Organizacional.

En el segundo capítulo se muestra el rol de la Psicología en una de las empresas que mayor importancia tienen con la llegada del Tratado de Libre Comercio, y que es la Banca. Esta también se ha diversificado, de allí que se explique la historia que ha tenido para poder entender el funcionamiento actual de los Grupos Financieros, en particular BanCreceer.S.A.

En el capítulo tres se explican los conceptos que definen a la Detección de Necesidades, además se analiza la propuesta para detectar tales necesidades, es aquí donde se muestran una serie de instrumentos útiles para hacer esta investigación, la cual además de ser minuciosa es compleja pero primordial para estar a la vanguardia competitiva.

Por último, cabe comentar que el Psicólogo , es quien analiza la conducta y puede realizar investigaciones en el área para que el personal se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y se logren unificar las metas forjadas por la Institución, grupos y el individuo.

**TRASCENDENCIA DE LA
PSICOLOGIA EN EL AMBITO
LABORAL**

CAPITULO 1

TRASCENDENCIA DE LA PSICOLOGIA EN EL AMBITO LABORAL

- 1.1.Surgimiento de la Psocologia Industrial y Psicologia Organizacional.**
- 1.2.Las Organizaciones y el Tratado Trilateral de Libre Comercio.**
- 1.3.Principal campo de acción del Psicòlogo Organizacional en Mèxico.**

1.1.- SURGIMIENTO DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL.

Para comprender la evolución que han tenido las actividades del psicólogo en el ámbito laboral, es necesario considerar aquellos acontecimientos importantes que la propiciaron.

Resulta difícil precisar el inicio de la Psicología Industrial, no obstante desde el siglo XVIII y XIX **Columb y Marey** (en Lira, 1993) realizaron importantes estudios acerca del trabajo haciendo referencia a dos factores:

- Movimientos
- Fatiga

Sin embargo, la Psicología Industrial tuvo un auge mayor a partir del siglo XX, en el que, **Walter Dill Scott** (1901) destacó la importancia del uso de métodos psicológicos para solucionar problemas laborales, además de recalcar el papel de la Psicología en la publicidad; por lo que se convirtió en el primer psicólogo industrial en los Estados Unidos.

Uno de los principales promotores de la Psicología, fue un psicólogo alemán llamado **Hugo Musterberg**, quien según Frerich (1986) realizó estudios en la Universidad de Harvard entre los que se destacan:

- El análisis de puestos con base a Test Psicológicos.
- La importancia de las necesidades y motivaciones individuales del trabajador para explicar la monotonía en las tareas encomendadas.

Cabe aclarar que, antes de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), el término "**Psicología de las Organizaciones**" era aún desconocido ;pero al surgir ésta , se suscitó que sobre todo en los Estados Unidos, se prestara mayor atención a la utilidad del manejo de conceptos psicológicos en algunas actividades de las empresas. Fue entonces cuando la Psicología Industrial tuvo mayor apogeo según Werther (1990).

Hasta este momento de acuerdo con Korman (1978), la Psicología Industrial se enfocaba principalmente en técnicas de venta y el análisis de la aptitud de los

empleados es factor determinante del desempeño. Por consecuencia, predominó la administración de pruebas colectivas para reclutamiento, programas de selección, técnicas de análisis de puestos, adiestramiento y evaluación del rendimiento (Blum y Naylor, 1976). Un ejemplo de pruebas psicológicas de mayor uso, fue el **Army Alpha** que se utilizó para reclutar y seleccionar al personal idóneo para combatir durante la guerra.

Por esta época según Flores y Navarrete (1993) y French (1986); surge el **Movimiento de Administración Científica**, cuyo representante fue **W. Taylor**. Por primera vez se abordaba sistemáticamente al trabajo, y se acentuaba el valor de éste. Taylor, desarrolló tres aspectos relevantes para maximizar la producción en la industria que son:

□ **La Planificación:**

Que hacía referencia a la selección del personal de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

□ **La Estandarización:**

Para analizar sistemáticamente los movimientos generados por la maquinaria y el individuo.

□ **El aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo:**

Que implicaba la cooperación, así como el desarrollo de la educación por medio de la Capacitación.

Un aporte de Taylor fue el enfatizar la necesidad de buscar el desarrollo del empleado por medio del entrenamiento, y salario proporcional ya que esto podría afectar la productividad. Aún así, muchos trabajadores no simpatizaron con su propuesta ya que lo consideraron una explotación para incrementar la producción en beneficio de los propietarios (Lira, 1993).

Hacia 1917 en los Estados Unidos, se fundaron algunas revistas que especificaban investigaciones realizadas en el área industrial desde el punto de vista psicológico; entre ellas están "Journal of Applied Psychology", "Personal Psychology" y "Organizational Behavior and Human Performance" (Korman, 1978). En este mismo año como mencionan Blum y Naylor (1976) comienzan a impartirse cursos de Psicología Aplicada, Psicología del Personal, Psicología Vocacional y Psicología de la Publicidad.

Dos años más tarde Scott junto con algunos colaboradores, fundan la primera organización de consultoría psicológica y posteriormente, la "Psychological Corporation", la cual tenía el objetivo de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas junto con servicios de tipo organizacional (Werther, 1990).

Es importante hacer mención que, en 1924 se realizaron investigaciones que enfatizaron los problemas de grupo (liderazgo, comunicación, comportamiento intergrupalo, ingeniería humana). El nombre de estos estudios realizados en Estados Unidos fue el de "Efecto Harwthorne", cuyo fin primordial fue el analizar las condiciones laborales (iluminación y fatiga), y su repercusión en la productividad. A partir de estos se detectò la influencia de las relaciones humanas, factores sociales y emocionales en el rendimiento laboral (Blum y Naylor,1976 y French, 1986).

Llegada la Segunda Guerra Mundial, la **Psicología Industrial** brindó valiosas aportaciones en cuanto a la reOrganización y desarrollo del servicio de empleo. Korman (1978) agrega que, también se elaboró un diccionario de profesiones que permitía dilucidar descripciones de puestos; y se creó un Instituto de Investigación sobre Empleo en Minnesota que analizaba la inserción de los individuos al área laboral a través de test de aptitudes.

En 1932, surge el interés por la satisfacción en el trabajo debido a los conflictos obrero-patronal subsistentes, y un año después Kurt Lewin recalcó la importancia del trabajo experimental en laboratorio para estudiar procesos complejos como la motivación. Este mismo, introdujo teorías sobre el liderazgo de gran repercusión hasta nuestros días.

Posteriormente, Joseph Tiffin en 1938 elaboró el programa académico más extenso sobre **Psicología Industrial** en la Universidad de Purdue en Estados Unidos.

Durante el transcurso de este período, el gran desarrollo de métodos e instrumentos en la industria benefició a la psicología al igual que otras ciencias. Desde 1945 a 1955 , la **Psicología Industrial** prosperó y fue necesaria la creación de centros interdisciplinarios de Investigación sobre problemas empresariales, uno de ellos fue el **Instituto de Ciencias de la Conducta**. Ambas escuelas influyeron notablemente en el Desarrollo Organizacional (Flores y Navarrete,1993).

Particularmente, uno de los investigadores más reconocidos en la teoría organizacional, fue Elton Mayo, quien recalcó la relevancia de factores motivacionales y sociales en la productividad y satisfacción laboral, lo que generó una tendencia hacia un movimiento en las relaciones humanas. Esto último, se basó en dos aspectos básicos:

- Tomar en cuenta el Recurso Humano dentro de la Organización.
- Utilizar métodos de investigación científicas acerca del comportamiento en la Organización.

Como se puede observar, hasta este momento se considera a la Organización como parte de un sistema social y ya no sólo técnico-económico ubicado con anterioridad por la **Administración Científica** (French,1986).

De 1954 en adelante, según Flores y Navarrete (1993) , se enfatizaron teorías psicológicas con relación al individuo, y se elaboraron técnicas y métodos para mejorar la eficiencia y eficacia del potencial humano. Con esto se denota la inclusión de factores ambientales, sociales y físicos como parte influyente del rendimiento y satisfacción laboral (Korman,1978).

Se puede resumir que en el transcurso de la **Psicología de la Industria y de las Organizaciones**, se ubican dos áreas preponderantes respectivamente:

- **La Psicología del Personal**; que trata del desarrollo de métodos y procedimientos que benefician el reclutamiento y selección de personal, así como procesos del trabajo.
- **La Psicología de las Organizaciones**; que considera la influencia de factores ambientales, y su modificación para aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresas.

En este último caso Siegel (en Lira,1993) menciona que es una disciplina aplicada, ya que se encarga de medir el comportamiento para poder predecirlo y acoplarlo a las metas empresariales.

De allí, que el factor psicológico se vea influido por determinantes ambientales, situacionales y socioeconómicas. Particularmente el enfoque conductual, es una opción dentro del campo psicológico que permite lograr dicho acometido, ya que ubica a la **conducta** como " aprendida", y por tanto susceptible de ser controlada para su adquisición, desarrollo y/o mantenimiento (Kazdin, 1978).

Es oportuno aclarar que la función del psicólogo organizacional evolucionó entonces de un análisis individual a uno grupal que a su vez, se amplía al ámbito laboral y empresarial (Robbins,1987). Es entonces que se genera un Desarrollo Organizacional basado en investigaciones psicológicas y sociológicas principalmente, y que tienen gran repercusión en la época actual.

Con base a lo anterior, se deduce que el Análisis del Comportamiento Organizacional, requiere del uso de instrumentos objetivos que inciten al cambio

(Rush 1977, en Fonseca y Nova 1992). Además de vincular algunos aspectos considerados por la Ciencia de la Conducta como la dinámica de grupos, participación y desarrollo de la competencia interpersonal ; las que son necesarias en cualquier organización que busque promover su crecimiento.

1.2.- LAS ORGANIZACIONES Y EL TRATADO TRILATERAL DE LIBRE COMERCIO.

En pleno siglo XX, la aceleración con la que se presentan cambios ambientales, provoca que cada país busque la manera de afrontarlos. Particularmente *el medio empresarial* permanece alerta a cualquier transformación que se manifieste en su entorno y busca anticiparse a dichos cambios. De acuerdo con Flores y Navarrete (1993) , los roles de la iniciativa privada, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales han tenido cambios drásticos.

Es importante mencionar que, al igual que otros países, México vive aún una etapa de transición desde el punto de vista económico, político y social.

Desde hace ya varios años, ha atravesado por crisis económicas que implican devaluaciones, inflación, recesión y desempleo principalmente; esto a su vez ha generado acuerdos políticos tales como, la participación de empresas en el **Acuerdo General de Aranceles y Tarifas** mejor conocido como "Gatt". Tuvo su inicio en el año de 1986, y con él se permitió como menciona Velazquez (1991), la introducción de diversos productos a nuestro país. Por consiguiente, tal acuerdo repercutió en las empresas pequeñas, medianas y grandes, de las cuales por su infraestructura tuvieron que unirse para subsistir en el mercado competitivo, o bien , desaparecer (Rojas,1993).

A partir de este momento, el mercado nacional mexicano se ha convertido como dice Witker.(1986, en Velazquez,1991), en mercado internacional en el que se manifiesta una economía abierta a la eficiencia productiva. Ahora, el consumidor exige el mejor producto y elige con base a la oferta, por lo tanto las organizaciones hoy en día buscan el camino que les permita ser competitivos. Una manera de lograrlo y que se ha puesto en auge en algunas de ellas, es adoptar una nueva filosofía de Calidad, en el producto , en el trabajo y en la vida misma.

El Tratado Trilateral De Libre Comercio (TLC)

Actualmente, para afrontar el avance tecnológico y comercial Internacional, el Gobierno Mexicano junto con el sector empresarial ampliaron su intercambio comercial con América del Norte, es decir, crearon suprasistemas.

Una forma de lograr este fin, es a través del **Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos**. La negociación de éste, de acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), podrá ser una de las estrategias que faciliten la modernización productiva que permita al país alcanzar niveles superiores de desarrollo y bienestar. Aunque todavía el Tratado llamado "TLC" comienza su período de implantación; se espera que, dentro de algunos años sea un hecho consolidado.

Normas Del TLC

El TLC integra no sólo normas compartidas, sino ideologías y culturas diferentes. Para poder comprender mejor tal situación, es pertinente conocer a groso modo las normas que rigen a cada uno de los países involucrados.

Normas Mexicanas

Son reguladas por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN); que constituye el fundamento jurídico para la expedición de Normas Oficiales Mexicanas (NOMS) obligatorias o voluntarias, y regula las actividades de la Comisión Nacional de Normalización y de los Comités Consultivos Nacionales de Normalización.

⇒ Objetivos de las normas mexicanas:

- Incrementar la calidad de los productos y servicios generales.
- Estimular el crecimiento del sector público, privado, científico y de los consumidores.
- Determinar las normas de carácter obligatorio.
- Fomentar el desarrollo de los Recursos Humanos especializados, para lograr los fines.

⇒ Tipos de normas mexicanas

- Normas Oficiales Mexicanas (NOMS):
Son expedidas por la SECOFI y publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Regulan los diferentes productos de servicio, procesos e instrumentos industriales.

- Normas Técnicas:
Son expedidas por SECOFI y dependencias del Ejecutivo Federal, son de carácter obligatorio.

Normas Canadienses

- Emitidas por el gobierno o instituciones privadas.
- En 1970 se crea el Consejo Normas de Canadá, para fomentar normas privadas.
- Hacia 1988 se acreditan cinco organizaciones de normalización:
Oficina de normalización de Quebec, Asociación Canadiense de Gas, Consejo General Canadiense de Normas, Asociación de Normas y Laboratorio de Certificación de Canadá.
- Hacia 1990 contaba ya con normas Nacionales relacionadas a la actividad productiva principalmente, de gas natural, licuado, diseño estructural de cristales para edificios e instalaciones de sistemas para protección en contra de incendios.

Normas Estadounidenses

- Son emitidas por dependencias gubernamentales y no gubernamentales.
- La Oficina de Representante Comercial de los Estados Unidos (USTR), sirve de enlace entre organismos de ese país con otros gobiernos en cuanto a normas.
- El 45% de las normas existentes, han sido elaboradas por mas de 400 organizaciones privadas.

A través de la negociación del TLC, se revisan las diferencias existentes entre las normas de los tres países y se desarrollan mecanismos que permitan el acuerdo. Según SECOFI (1990), México parte del principio de que las normas no deben ser obstáculo en la actividad comercial; sin embargo, espera que este sistema de normalización, eleve el nivel de calidad de sus productos y servicios.

Cabe mencionar, que a la fecha existen tres subgrupos de trabajo que discuten y analizan diversos temas, ellos son:

Subgrupo A: Normas Sanitarias y Fitosanitarias

Subgrupo B: Salud y protección del medio ambiente

Subgrupo C: Normas Industriales

Con base a esta regulación propuesta en el Tratado de Libre Comercio, se intentará beneficiar a los productores por medio de un mayor acceso a mercados nuevos; al consumidor para que adquiriera mayor diversidad de productos a distinto precio con la calidad real que satisfaga su necesidad.

Como dicho Tratado tiene ya una magnitud e importancia decisivas, todos los sectores participan activamente en el Foro Nacional De Consulta sobre las Relaciones Comerciales de México, y en el Foro Permanente de Información, Opinión y Diálogo sobre las negociaciones del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, organizados por el Senado de la República.

Se intenta con ello promover la competitividad de cada región y permitir procesos productivos extraregionales que ameriten mayor compromiso y reto.

Por la complejidad del sistema, se reconocerán "Reglas de Origen", que tienen como propósito elaborar un conjunto de normas que determinen y definan requisitos que deberán cumplir los productos para poder gozar de trato preferencial dentro del TLC.

Alcances Del TLC:

Hasta este momento se denotan tres aspectos importantes que se espera sean cubiertos al formar parte nuestro país de un Tratado tan ambicioso:

- Avanzar a través del intercambio comercial.
- Alcanzar la modernización productiva por medio de un control de calidad en el producto , organización e individuo.
- Fomentar el desarrollo del Recurso Humano.

En el primer caso las normas reguladoras del TLC, permitirán un control comercial que se espera cree el fortalecimiento empresarial. El segundo aspecto es trascendental, ya que actualmente con el desarrollo tecnológico y social, se ha generado la reciente implantación en nuestro país de una filosofía que se maneja sobre el trabajo conocida como "**Programas de Calidad Total**", cuyo origen se dió en Japon, y que ahora se ha puesto en voga en varias organizaciones.

Para comprender su importancia, es necesario hacer una breve explicación de tales programas. El concepto de Calidad Total de acuerdo con Ishikawa (1992) parte de la idea de hacer las cosas bien y a la primera. Sólo de esta manera, se integra el esfuerzo para el desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la Calidad por parte de diversos grupos que constituyen a una organización. Para lograrlo, existen cuatro pasos fundamentales conocidos como PHVA:

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Por medio de esto, se obtienen beneficios para todos los participantes, ya sea que se trate del consumidor, cliente o proveedor.

Entre los ejemplos de trabajos realizados con esta filosofía, se encuentran Velazquez (1991) y Rojas (1993) quienes realizaron estudios similares en los que se involucró un "*Plan Estratégico para la Administración de Calidad*". Para lograrlo, se propone evitar defectos con prevención, y considerar a la premiación del esfuerzo de los trabajadores para que adquiera mayor responsabilidad. Las actividades realizadas por Rojas (1991) fueron:

- Asesorar
- Programar
- Instruir
- Evaluar

En otras palabras, se convirtió en "Agente de cambio" que permitió el logro de cada paso para lograr la calidad.

En cuanto al Recurso Humano, es de especial interés para que realmente se manifieste el bienestar general en la nación mexicana. Partiendo de esto, el papel que el psicólogo organizacional juegue en su lugar de trabajo será trascendental.

Lo anterior se argumenta al percibir que no sólo se pretende alcanzar la calidad en la productividad, sino en cada individuo que intervenga en este proceso. Es necesario que ahora más que nunca se valore al Recurso Humano dentro de una organización y se le brinde la oportunidad de crecer junto con la empresa. Ahora, el psicólogo no sólo seleccionará a la población idónea para la Institución, sino que será quien mejor explique su comportamiento dentro de ella, y busque la manera de que éste sea funcional, al considerar sus actitudes y necesidades. También será quien conecte las necesidades que requieran la organización, los grupos y los individuos y buscará la manera de interrelacionarlas para alcanzar una meta en común.

Hay que enfatizar que el área de Recursos Humanos (Selección y Capacitación) será la encargada de varios procesos que permitan lograr el Desarrollo Organizacional; de manera general se manejan dos aspectos importantes:

- Aplicación de evaluaciones objetivas para identificar y colocar al Recurso Humano en el puesto idóneo.
- El diseño y aplicación de programas acordes a las necesidades individuales, grupales e Institucionales.

Todo esto para que los individuos adquieran y desarrollen habilidades particulares que beneficien su desempeño, y actitud positiva ante sus actividades e imagen hacia la organización en la que laboran.

1.3.- PRINCIPAL CAMPO DE ACCION DEL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

Se comprueba que la productividad en las empresas depende en gran medida del comportamiento que los individuos muestran al efectuar su trabajo; de allí la importancia de la llamada "Planeación de Recursos Humanos" (PRH), que de acuerdo con French (1986), no es más que una técnica para determinar en forma sistemática la producción y demanda de empleados que forman parte de una organización.

A través de la PRH se vislumbran las siguientes ventajas:

- Mejorar la utilización del Recurso Humano
- Permitir la unificación de esfuerzos entre el departamento de personal y la organización para el logro de objetivos comunes.
- Expandir la empresa al apoyar al Recurso Humano ante diversos campos de acción.
- Permitir la coordinación de varios programas para la obtención de mejores niveles de productividad, mediante la aportación del personal más habilitado.

Lo anterior significa que cualquier persona que labore en una empresa, busca no sólo aportar, sino aprender y crecer junto con ella, claro está que tal situación se ve sujeta a factores externos entre los que se encuentran elementos económicos, políticos y sociales que influyen en la evolución de una nación, y que además repercuten directamente en los planes estratégicos, presupuesto, operaciones y organización que tenga una empresa, los cuales constituyen los factores internos en los que se basa la demanda del Recurso Humano.

Esta última, está ligada a las necesidades de cada organización y se dan a corto y largo plazo. Entre las actividades útiles para planear el trabajo, actitud y ejecución con que debe contar el Recurso Humano, está la de hacer un "**Análisis de Puestos**", lo cual sirve para elegir objetivamente al personal idóneo en una empresa. Un puesto según Reyes (1987), se constituye por un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que especifican la forma de realizar ciertas actividades. Por medio del análisis que se haga de éste, se pueden precisar y ordenar los elementos que lo conforman.

Esta labor la puede realizar el psicólogo y consiste en obtener, evaluar y organizar información sobre diversas tareas realizadas por el personal dentro de una organización (French,1986; Reyes,1987 y Werther, 1990).

El diseño y análisis de puestos hecho por dicho profesional debe estar acorde a los objetivos y políticas de la empresa. Cabe agregar que su funcionalidad varía de acuerdo al nivel del que se trate. Reyes (1987) menciona que, en el caso de altos directivos, se utiliza para saber con detalle las obligaciones y características del puesto a cubrir. Para los supervisores es útil ya que precisa las actividades que deben vigilarse para lograr un desempeño óptimo. A los trabajadores o mando operativo, les facilita la realización del trabajo al conocer con detalle los requisitos del puesto que cubren. Finalmente en el Departamento de Personal, es básico ya que al conocer las operaciones se pueden coordinar funciones.

La forma escrita de las actividades de cada nivel hechas por el personal se conoce como **Descripción de Puestos**, y forma parte de la composición organizacional de una empresa. Por medio de una descripción específica, pueden distinguirse las tareas diarias, periódicas y eventuales, así como el tiempo necesario para su dedicación.

Hasta este momento se percibe que, el hacer un análisis y descripción de puestos, conlleva a un proceso sistemático que generalmente se basa en los siguientes aspectos como mencionan Reyes (1987) y Werther (1990) :

□ **Identificar y definir el puesto:**

Que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización.

□ **Posición en la estructura de la empresa:**

La vinculación con otros puestos para definir la interrelación y comunicación que se da entre ellos.

□ **Funciones generales y entorno laboral:**

Actividades básicas, misión específica, importancia y proyección que tenga dentro de la empresa.

Otros aspectos a considerar en el entorno laboral son:

- ✓ Previsión (que actividades se pueden hacer en la empresa)
- ✓ Planeación (las actividades que se tienen que hacer)
- ✓ Organización (como se tienen que hacer las actividades)
- ✓ Integración (con quienes se tienen que hacer las actividades)
- ✓ Control (como se han hecho hasta ese momento las actividades)

□ **Especificación del puesto:**

Son los factores que componen al puesto y se basan en.

Conocimientos requeridos	} académicos culturales experiencia en el puesto nivel jerárquico para ocuparlo tiempo requerido
Autoridad	} Formal o lineal Funcional (es flexible de acuerdo a las circunstancias) Operativa (se ejerce sobre las acciones realizadas)
Responsabilidad	} Nivel de desempeño (estándares mínimos normales y máximo rendimiento, alcances futuros) Trámites
Creatividad	} Intelectual (análisis, atención) Físicas (edad, sexo, nacionalidad) Sociales (nivel socioeconómico) Morales (actitudes, valores, emocionales)

Como puede observarse el análisis de puestos requiere de un profesional que maneje habilidades para recabar información por parte de trabajadores y supervisores inmediatos; haciendo uso de técnicas tales como la observación directa, cuestionarios y entrevistas. Aunque la mayoría de las organizaciones cuentan con descripciones de puestos, generalmente no se actualizan

constantemente lo cual crea confusión, y puede provocar como dice Reyes (1987) las siguientes desventajas:

- Incertidumbre sobre derechos y obligaciones correspondientes a cada trabajador.
- Desconocimiento de las habilidades necesarias para el puesto.
- Selección y adiestramiento de personal subjetivo.
- Discusión sobre la forma de desempeñar un trabajador.
- Dificultad en el señalamiento de remuneraciones apropiadas.

Finalmente se concluye que este es un campo de acción para el psicólogo, y aunque la tarea no es fácil puede ser de mucho provecho para la planeación de Recursos humanos, en la que un trabajo sistemático permite la objetividad necesaria para obtener datos reales acorde a las necesidades de las empresas.

Posteriormente, una vez que la organización cumple con el anterior objetivo, prosigue con una de las actividades que por tradición se le ha atribuido al psicólogo en las organizaciones, y que es el **Reclutamiento y Selección de Personal**.

El Departamento de Selección de Personal, constituye un subsistema del área de Recursos Humanos, y es definida de la siguiente manera:

"La Selección, denota escoger a un subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado" (Cuevas,1992,pg.16).

"El Reclutamiento y Selección de Personal son un proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato de un total de aspirantes que más se acerquen a los requisitos demandados del puesto a cubrir" (Martínez,1991,pg.26).

En otras palabras este proceso permite elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto. Con esto se observa que el objetivo de seleccionar, es analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto, a fin de decidir sobre bases objetivas que aseguren posibilidades de desarrollo futuro, como mencionan Blum y Naylor (1985 en Cuevas,1992) y Martínez (1991).

Hay que considerar, que la Selección de Personal forma parte de un procedimiento que implica una serie ordenada de pasos que permiten hacer una apreciación global del comportamiento de las personas. Pacheco(1992), Mascorro(1992) y Martínez (1991) la ubican a continuación:

Primera Etapa

□ Surgimiento de una vacante:

La falta de un Recurso Humano en un área de trabajo. Entre los tipos de vacantes que se dan de acuerdo con Orozco,1980 (en Cuevas,1992) están:

- ✓ Renuncia
- ✓ Promoción
- ✓ Liquidación
- ✓ Puesto de nueva creación

□ Requisición de personal:

Es el documento que marca las características más importantes que debe tener el candidato al puesto; esta a su vez sirve como comprobante de las necesidades propias de la organización. Mascorro(1992) involucra los siguientes elementos:

- ✓ Razón Social
- ✓ Sueldo
- ✓ Fecha
- ✓ Horario de trabajo
- ✓ Departamento solicitante
- ✓ Características de la persona a contratar
- ✓ Título del puesto vacante
- ✓ Firmas autorizadas
- ✓ Descripción genérica
- ✓ Sección para llenar por el Departamento de Selección (persona contratada, fecha de ingreso, tiempo del contrato, firma del responsable)

□ Evaluación de puesto:

Se elabora un perfil psicológico del aspirante con base a los datos anteriores para continuar con el reclutamiento.

□ Reclutamiento de personal:

Es la acción de atraer a la empresa al personal idóneo para cubrir las necesidades de la misma.

Existen dos tipos de fuentes, las **internas** y las **externas**. Las primeras según Martínez (1991) y Mascorro (1992) están compuestas por:

- ✓ Sindicatos
- ✓ Cartera de personal
- ✓ Familiares y recomendados
- ✓ Promoción o transferencia interna por medio de plantillas, inventario de Recursos Humanos, historia laboral, cuadros de reemplazo.

Las segundas se refieren a.

- ✓ Prensa
- ✓ Boletines
- ✓ Radio y Televisión
- ✓ Bolsa de Trabajo
- ✓ Grupos de Intercambio
- ✓ Agencias de Colocación

□ Solicitud de empleo:

Es el formato que se proporciona al llegar el solicitante a la empresa, y permite obtener un indicio del nivel potencial de este mismo como futuro empleado en la organización (Pérez, 1993).

Consta de los siguientes aspectos:

- ✓ Datos personales
- ✓ Grado escolar
- ✓ Puesto al que aspira
- ✓ Datos familiares y sociales
- ✓ Sueldo deseado

Cuevas (1992) agrega, que otra forma de empleo lo constituye el curriculum vitae elaborado por el solicitante y que resume su historial.

Hasta este momento, los pasos generados persiguen una finalidad en común "Identificar el puesto vacante, vislumbrar las características de la persona que

pueda cubrirlo y seleccionar de entre una población a los que cumplan con los requisitos indispensables".

Segunda Etapa

□ **Preselección:**

En esta etapa lo importante es detectar a los candidatos que por sus características requieren mayor atención porque son los idóneos para el puesto. Martínez (1991) y Pacheco (1992) plantean que al elegir candidatos para cubrir vacantes sobre todo al ser de nueva creación, la entrevista inicial y la profunda son las más usuales.

La entrevista inicial es de carácter superficial, y útil para hacer un sondeo de la posibilidad que tiene el solicitante para ocupar un puesto a través de la detección de factores generales como:

- ✓ Presentación física
- ✓ Revisión de la solicitud (verificación de datos)
- ✓ Descripción breve del trabajo a realizar (Para detectar posibles inconvenientes)

Por medio de la entrevista anterior se elige sólo a las personas que cumplen con los requisitos primordiales, y posteriormente se lleva a cabo la entrevista profunda.

En esta se ahonda sobre aquellos aspectos en los que es necesario conocer más detalles. Los factores que lo componen son:

- ✓ Revisión del entrevistador con el aspirante de la Descripción de Puesto (se especifican y aclaran las posibles funciones a desempeñar).
- ✓ Experiencia laboral citada en orden cronológico, comenzando por el trabajo más reciente.
- ✓ Identificación de referencias
- ✓ Determinar áreas de indagación (posibles dudas sobre la información proporcionada por el aspirante al puesto)
- ✓ Proporcionar información acerca de la compañía.

Una vez realizadas dichas entrevistas, se prosigue con los siguientes pasos:

□ **Elaboración de exámenes psicológicos:**

Que sirven de apoyo para evaluar las características aptitudes y actitudes del individuo que aspira a integrarse a la empresa.

□ **Entrevista con el jefe inmediato:**

Para detectar con más detalle los conocimientos y habilidades que el individuo tiene del puesto.

□ **Entrevista socioeconómica:**

Cuyo objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y entrevistas anteriores.

Con esto se observa que principalmente la **Entrevista**, es una técnica que en el proceso de selección de personal sirve para obtener datos conductuales de los aspirantes, mediante relaciones interpersonales, cuyo objetivo primordial de acuerdo con Pérez (1993), es predecir si el candidato es apto o no para un determinado puesto.

No obstante la entrevista cumple otras funciones en el Departamento de Selección, de allí que, de acuerdo a su objetivo se divida según Pérez (1993) y Mascorro (1992) en los siguientes tipos:

- a) Entrevista de admisión o selección; se forman juicios acerca del candidato.
- b) Entrevista de evaluación o promoción; se evalúa el nivel de desarrollo y actividad de un trabajador, con el fin de determinar ascensos.
- c) Entrevista mixta; que comparte características de las dos anteriores.
- d) Entrevista de tensión; busca conocer conductas específicas del individuo.
- e) Entrevista de pannel interview; en la que varias personas hacen preguntas a una sola.
- f) Entrevista de grupo; útil para observar factores como iniciativa, dinamismo, adaptabilidad, habilidades sociales, en ella se pregunta a varias personas su opinión.

Cabe agregar que cualquiera de los tipos de entrevista citados con anterioridad son aplicables en el departamento de Recursos Humanos acorde a la situación y necesidades de la empresa.

Tercera Etapa

La última etapa en el proceso de selección se refiere a la elección de la persona que ocupará el puesto vacante, e incluye los siguientes aspectos:

□ Examen Médico:

Que es un requisito legal para conocer el estado de salud del solicitando.

□ Contratación:

Que es la formalización legal del convenio entre el individuo y la empresa para garantizar los derechos y obligaciones que competen a cada uno.

□ Inducción:

Que fomenta la integración del individuo a la organización.

Algo importante de mencionar, es que en cualquiera de las etapas descritas el psicólogo puede participar activamente por sus habilidades y conocimientos acerca de los principios de la conducta humana y motivación de la gente en el trabajo. Es uno de los profesionistas que pueden llevar a cabo la entrevista de selección porque sabe controlar la interacción y dirigirla para obtener la información que necesita. Este mismo, puede estimular conductas de confianza en el transcurso de la selección así como observar, describir, evaluar y reportar el comportamiento de las personas a lo largo del proceso. Un ejemplo claro de esto lo es Cuevas (1992), quien incurrió principalmente en el área de Reclutamiento y Selección de Personal realizando actividades en tiendas departamentales como Samborn's Hnos, S.A. y el Palacio de Hierro, S.A. de C.V. La psicóloga participó en actividades tales como:

□ Pronosticar la ejecución futura de los candidatos

□ Proponer acorde al puesto el entrenamiento y capacitación requeridos

□ Investigar para determinar posibles causas de la rotación de personal.

Los resultados obtenidos demuestran que la labor de Cuevas (1992) fue sistemática y ardua. Esta misma concluye diciendo que es importante introducir al método científico para incidir en la conducta humana, manipular variables, y controlar el índice de rotación de personal, para ser más objetivos y confiables.

Finalmente, un aspecto que el psicólogo debe conocer plenamente se basa en las políticas y normas de la empresa en que labora para que funja como mediador entre la organización y los individuos al informarles lo que se pregunte acerca de ésta (Jiménez, 1992; Pacheco, 1992; y Pérez, 1993).

Por otro lado, para lograr un equilibrio entre las necesidades reales del trabajador y la organización es indispensable continuar con el proceso de **Capacitación y Adiestramiento** para promulgar un desarrollo futuro de responsabilidades.

Para comprender la relevancia que tiene dicho proceso en el desarrollo organizacional, primeramente debe quedar clara la diferencia conceptual entre Capacitación y Adiestramiento.

Esta última es considerada por Sandoval y Juárez (1992) como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para un desempeño eficiente en el puesto. En otras palabras el adiestramiento forma parte de un proceso basado en actividades motoras o de carácter práctico que perfeccionan el desarrollo del puesto ejecutado.

Por su parte, la Capacitación es una "**Función Educativa**" que permite el crecimiento empresarial. En el se incluye el adiestramiento, y es visto como un proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a los individuos de conocimientos, habilidades y actitudes para efficientizar el desempeño laboral ya sea en el puesto actual, o en uno nuevo. Siliceo (1991) agrega que, la Capacitación, es una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa y orientada al cambio conductual del trabajador.

Esto significa que a través de la Capacitación el trabajador se prepara para afrontar el desarrollo tecnológico, que contribuye al aumento de la productividad sin perder de vista la satisfacción personal e integración del individuo hacia las organización.

Por tal razón, el proceso de Capacitación persigue según Siliceo (1991) y Werther (1990), los siguientes fines:

- Promover el desarrollo integral del personal, y con esto el de la empresa misma.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.
- Fomentar la autenticidad, apertura y confianza en cada trabajador.
- Mejorar la relación jefe - subordinado.
- Vincular las políticas y procedimientos organizacionales con los objetivos individuales, grupales y empresariales.

Ahora bien, el individuo también es participe de ciertos beneficios particulares al ser capacitado, entre ellos están:

- Resolver problemas
- Tener confianza en la empresa
- Contribuir con actitudes y aptitudes al desarrollo de la organización
- Elevar el nivel de satisfacción en el trabajo
- Desarrollar el sentido del progreso

Por lo tanto la Capacitación, es un proceso que según Arias (1985 en Fonseca y Nova, 1992) incluye un nivel técnico, científico y administrativo que fomenta el desarrollo.

Para lograr esto último, es necesaria la implementación de programas adecuados de Capacitación de personal en todos los niveles. Al ser evidente su importancia, como afirman Sandoval y Juárez (1992) ; a la Capacitación a partir de 1978 se le dio el rango de obligación Constitucional a cargo de las empresas, cualquiera que sea su actividad (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fracción XII, Art.123).

La dependencia encargada de regular todo lo relacionado a la Capacitación, es la "Secretaría de Trabajo y Previsión Social", y los Planes y Programas de Capacitación, son formulados de común acuerdo por la empresa, el personal y, aprobados por dicha Secretaría.

Conforme a la ley, la Capacitación y Adiestramiento parte de los, siguientes objetivos:

- ✓ Elevar el nivel de vida y productividad del personal
- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella
- ✓ Preparar al trabajador para ocupar una vacante
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo
- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Mejorar las aptitudes del trabajador

Con esto se observa que actualmente la Capacitación en México, es una actividad planeada, y con un orden lógico.

Al ser un proceso sistemático, está compuesto como menciona Siliceo(1991), de dos sistemas:

□ **Receptor**

Basado en identificar las acciones positivas y negativas que repercuten en el funcionamiento óptimo de la empresa.

□ **Productor**

Una vez detectado lo anterior se proponen alternativas para dar solución a los problemas.

En el primer caso, sirve de apoyo la información que se tenga de la misma organización como:

- ✓ Proceso de Selección
- ✓ Organigrama
- ✓ Inventario de Recursos Humanos
- ✓ Necesidades de Desarrollo
- ✓ Descripción de Puestos

Para aplicar el proceso de Capacitación como un sistema receptor y productor, Aguilar y Frias (1989) y Siliceo(1991) proponen los siguientes pasos:

El primer paso para la Capacitación es la **Detección De Necesidades**, y se basa en aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y preparación integral del individuo. Constituye la diferencia entre el desempeño actual y necesidades de trabajo presente y futuras acorde a objetivos organizacionales.

Una vez detectadas las necesidades de Capacitación, se señalan objetivos a lograr, por lo que se prosigue con una elaboración de **Planes y Programas** (Paso 2), cuya meta es:

- ✓ Desarrollar un comportamiento individual funcional
- ✓ Desarrollar un comportamiento grupal funcional

Como mencionan Aguilar y Frias (1989), los objetivos propuestos, deben ser claros y precisos, Existen dos tipos de objetivos:

□ De enseñanza:

Lo que se pretende al implantar cierto programa

□ De aprendizaje:

En términos de lo que se espera al finalizar un programa

Vargas (1980 en Aguilar y Frias, 1989) propone algunas condiciones para elaborar objetivos de aprendizaje:

- ✓ Mencionar a quien se pretende ejecute la acción
- ✓ Definir el comportamiento a ejecutar, con objetividad
- ✓ Definir la precisión mínima aceptable de la conducta a efectuar
- ✓ Describir las condiciones en que debe ejecutarse la conducta

Ya identificados dichos objetivos, se prosigue con el Tercer paso:

Determinación del Contenido Educativo

Este según, Siliceo (1991) contempla lo siguiente:

- Conocimientos elementales de la empresa
- Conocimientos y habilidades elementales del puesto
- Conocimientos de complementación profesional (Plan de Carrera o Desarrollo Ejecutivo)
- Materias culturales

En el primer caso se parte de inducir al trabajador a la empresa para que conozca con mayor profundidad su objetivo, fortalezas, misión y estructura organizacional. En el segundo se proporcionan los conocimientos básicos del puesto a cubrir, en el tercero se especializan los conocimientos y se da a un nivel gerencial y directivo. Por último en el cuarto caso se proporcionan conocimientos generales acordes a los intereses individuales, como por ejemplo "Trabajo y Familia".

El cuarto paso lo constituye la **Ejecución de Planes y Programas**.

Al ser la Capacitación un proceso de enseñanza-aprendizaje, implica el considerar los elementos facilitadores del aprendizaje por medio de material y técnicas de enseñanza funcional a la situación.

Entre las técnicas más comunes se encuentran:

- ✓ Conferencia
- ✓ Congreso

- ✓ Discurso
- ✓ Seminario
- ✓ Juego de Roles
- ✓ Simposio
- ✓ Foro
- ✓ Asesoría

Los medios auxiliares para llevar a cabo los Programas de Capacitación, pueden ser:

- ✓ Pizarrón
- ✓ Rotafolio
- ✓ Franelógrafo
- ✓ Proyector
- ✓ T.V.
- ✓ Grabadoras
- ✓ Videocasseteras

El siguiente paso surge una vez aplicado el Programa y es la **Evaluación**, que de acuerdo con Pérez (1992) y Siliceo (1991), es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo, y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir errores eventuales.

A través de la evaluación se analizan cuatro aspectos:

- Reacción del grupo y participantes
- Conocimiento adquirido
- Conducta
- Seguimiento posterior de lo aprendido

Para medir cada uno de estos aspectos, se necesita pasar por tres fases:

- Antes del curso (para descubrir el repertorio con el que cuenta cada participante)
- Durante el curso (para conocer reacciones y cambios)
- Posterior al curso (para medir efectos)

Como se observa y afirman Aguilar y Frias (1989), la **Evaluación** es un proceso permanente, continuo y sistemático que permite valorar cambios en los capacitandos.

Finalmente debe darse un último paso en el proceso de Capacitación, que consiste en el **Seguimiento**. Su objetivo es detectar cambios producidos a raíz del manejo de nuevos conocimientos y habilidades, y vislumbra tres situaciones:

- Si se registraron cambios favorables en conocimientos, habilidades y actitudes
- Si no se registraron cambios
- Si se registraron cambios desfavorables

Hasta este momento, se denota que con la Capacitación, se pretende alcanzar:

- La integración de nuevos conocimientos con los manejados
- Saber utilizar lo aprendido en forma creativa, útil y práctica
- Tener mayor iniciativa ante actividades laborales
- Saber evaluar el grado de significado de lo aprendido
- Vislumbrar lo aprendido como algo importante y útil

Al ser el psicólogo, un especialista en el manejo del comportamiento, está preparado para intervenir en cualquiera de los pasos que componen el proceso de Capacitación, aportando ideas innovadoras y técnicas de aprendizaje acordes a las situaciones. Tal es el caso de Pérez (1992) ; Fonseca y Nova (1992) quienes realizaron actividades de diversa índole.

Pérez (1992) promovió la participación del personal en la organización en la que prestaba sus servicios ; además creó un sistema de educación abierta, y evaluó el entrenamiento del personal al término de cada curso aplicado. Concluyó que, mediante la Capacitación los empleados no preparados aprenden ; y los actualizados de desarrollan para aceptar nuevas responsabilidades.

Por su parte Fonseca y Nova (1992) al darse cuenta de la importancia de considerar las necesidades propias del personal , realizaron una detección y propusieron la implementación de un curso de Relaciones Humanas que favoreciera la conducta laboral. Evaluaron actitudes y ejecución del trabajo, e identificaron que el contenido temático manejado durante el curso provocó una modificación de la conducta laboral de tal manera , que se hizo más funcional y productiva.

Sin olvidar el efecto que tiene el medio biopsicosocial en el comportamiento organizacional ; Lira (1993) realizó un estudio del ambiente laboral y propuso al igual que Fonseca y Nova (1992) , detectar necesidades en las empresas para estar preparados ante cambios futuros. Por medio de cuestionarios y entrevistas hechas al personal, recopiló y analizó información que resaltó las áreas que requerían mayor atención en cuanto a Capacitación. Detectó que todos los factores que componen la conducta laboral, se interrelacionan entre sí e influyen en el desempeño laboral. Menciona también que el psicólogo debe fungir como un "medio de desarrollo humano" dentro de una empresa, y orientar al comportamiento organizacional hacia situaciones positivas.

A partir de estas investigaciones, se concluye que el psicólogo puede participar activamente en las siguientes funciones del área de Capacitación:

- Como investigador de carencias en conocimientos, y habilidades en el personal.
- En la elaboración de Planes y Programas de Capacitación.
- En la evaluación del contenido de los Planes y Programas de Capacitación.
- En los trámites necesarios del registro de Planes y Programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- En la coordinación de los Planes y Programas de Capacitación.
- En la evaluación de los Programas.
- En el seguimiento de los Programas.

En resumen, el psicólogo en el área de recursos humanos crea instrumentos de medición, los aplica, analiza resultados, redacta objetivos, planea y diseña formas de intervención, determina el espacio físico para realizar eventos, planea estrategias de evaluación, informa e induce a los trabajadores aspectos de la organización; en fin, interviene en todas aquellas actividades en las que se involucran aptitudes, actitudes y comportamiento humano (Pérez, 1992; Aguilar y Frias, 1989; Martínez, 1991; Mascorro, 1992).

A lo largo de esta descripción, se detectan tres funciones fundamentales en las que la psicología ha hecho aportaciones valiosas:

- Planear al Recurso Humano acorde a las necesidades particulares de la empresa

- Reclutar y Seleccionar al personal para cubrir vacantes del puesto
- Capacitar al personal que forma parte de la organización para que incremente el apego a ésta y desarrollo de la misma.

En conclusión , la **Psicología Organizacional** particularmente los especialistas en modificación de la conducta, juegan un rol importante en el sector empresarial porque sea cual fuere la actividad que realicen , requiere que se apliquen conocimientos sistemáticos que permitan transformar el comportamiento del individuo en la organización, de tal manera que se identifique con ella , y en consecuencia se beneficie la productividad y el crecimiento empresarial.

**APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA
EN INSTITUCIONES DE CREDITO**

CAPITULO 2

APLICACIONES DE LA PSICOLOGIA EN INSTITUCIONES DE CREDITO

2.1. Características de una Organización

- 2.2.1. Origen y desarrollo de la Banca**
- 2.2.2. Principal función de los Grupos Financieros**

2.3. Estructura del Grupo Financiero BanCrece

- 2.3.1. Estructura del Grupo BanCrece**
- 2.3.2. Organigrama**
- 2.3.3. Funciones**
- 2.3.4. Misión y Valores Morales**
- 2.3.5. Objetivos**
- 2.3.6. Estrategias**
- 2.3.7. Fortalezas**
- 2.3.8. Actitud de Servicio**

2.4. Principales actividades del Psicólogo en Grupos Financieros

2.1.- CARACTERISTICAS DE UNA ORGANIZACION.

Aunque en el capítulo anterior se enfatizó que el sector empresarial busca acoplarse a los cambios ambientales para ser cada vez más competitivo; es necesario conocer cuales son los componentes de una Organización para comprender la complejidad de su estructura.

Una **Organización** forma parte de un sistema en el que existe una interacción de elementos que actúan recíprocamente, y establecen un equilibrio dinámico (Pérez, 1993). Esto significa que cualquier variable que provoque alteraciones en ella, afecta a cada una de sus partes es decir, al individuo, a los grupos y a la organización misma .

Con esto se observa que, la empresa constituye un **sistema probabilístico**, porque está sujeto a cambios, y es **parcialmente abierta** ya que elige a los individuos que considera pueden formar parte de ella. Una organización también está compuesta por entradas conocidas como "Insumos", y salidas "resultados", por lo que al darse un acontecimiento provoca una consecuencia.

Entre los insumos están:

- Aportaciones económicas
- Experiencias
- Materia prima
- Habilidades
- Conocimientos

Entre los resultados se encuentran:

- Producto final
- Salarios
- Servicio
- Impuestos
- Contaminación ambiental

Por lo tanto en toda organización se da un proceso cíclico pero sistemático, en el que organizar de acuerdo con Terry y Franklin (1986) y Pérez (1993) es la coordinación planificada de actividades de las personas que persiguen un fin común bajo ciertas condiciones ambientales. Esta función define autoridad y responsabilidades, lo que genera la colaboración y negociación entre individuos.

Los elementos o subsistemas que componen a las organizaciones formales son:

- División de trabajo { Especificación de actividades
- Departamentalización { Sistema interno de la organización compuesto por áreas y departamentos interrelacionadas entre sí, y agrupados en unidades de trabajo)
- Líneas de responsabilidad { Niveles jerárquicos

No obstante para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones del personal, Robbins (1987) considera tres componentes de la estructura organizacional:

- ✓ Complejidad { Horizontal(diversidad de actividades)
Vertical (jerarquía organizacional)
Espacial (localización geográfica de la organización)
- ✓ Formalización { Grado de estandarización de los puestos.
- ✓ Centralización { La toma de decisiones se limita a un sólo nivel jerárquico: Ejecutivos de alta gerencia.

Y agrega, que el tipo de estructura organizacional varía de acuerdo a sus objetivos, pudiendo ser:

- Simple { Informal, centralizada y poco compleja
- Funcional { Su organigrama se basa en agrupaciones ocupacionales afines

- Por producto { Como su nombre lo indica, el organigrama se basa en líneas de productos en el mercado
- Matricial { Combina la estructura funcional y de producto

Cualquiera que sea la estructura de la empresa, puede ser a su vez Mecanicista o Burocrática, es decir, compleja y formal; o bien Orgànica o Adhocràtica, que significa informal, simple y descentralizada. Sea cual fueren las características de una organización lo importante es que su estructura sea efectiva al tomar en cuenta factores tecnológicos de composición, y sobre todo humanos.

Entre las organizaciones que más énfasis hacen en la conducta humana están las de "Servicio" ya que ubican al individuo como parte central de una empresa, porque a través de él se da la integración en la organización que conlleva a un efecto positivo en su productividad. Particularmente, las Instituciones de Crédito, representan el Sector Financiero más importante para el desarrollo económico, por lo tanto juegan un rol trascendental en el Tratado Trilateral de Libre Comercio porque vinculan el intercambio del mercado bursátil. Sinclair (1992) comenta que la competencia bancaria permitirá la *Evolución* del comercio en los servicios financieros, principalmente al proporcionar información, investigación, asesorías y educación dentro de éstas.

2.2.- IMPORTANCIA DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO EN EL AMBITO ORGANIZACIONAL

Para comprender mejor la relevancia de los Bancos, a continuación se explica la función que han tenido las Instituciones Bancarias a lo largo del desarrollo comercial (Comermerx,s/a).

2.2.1. Origen de los Bancos

Desde que se tiene memoria de la existencia del hombre sobre la tierra, en todas las naciones y razas se ha observado que para su supervivencia los individuos intercambian bienes, valores o servicios para satisfacer sus necesidades económicas.

En un principio, este intercambio se realizaba mediante el **trueque**, que consistía en el intercambio de objetos, cosas o animales en forma convencional. Posteriormente, en algunos pueblos se inventó el **dinero** y surgieron las primeras monedas con un determinado valor que facilitó la relación comercial.

A medida que se desarrolló el comercio entre los hombres, además de dinero fue necesario contar con otros recursos que hicieran más rápido y sencillo el

intercambio de productos. Es entonces que surgen algunas modalidades en las transacciones, las cuales fueron la piedra angular de las operaciones Bancarias actuales.

Además, era común que las cosechas, las mercancías e inclusive depósitos de dinero se llevaran a los templos, por considerarse el lugar más estratégico para la práctica de estas operaciones que empezaban a desarrollarse dentro de un común denominador : **el dinero**.

Debido a las necesidades comerciales de cada pueblo, estas operaciones fueron evolucionando; pero como no existían leyes aplicables al ejercicio de la Banca, se regían por el derecho civil y mercantil con intervención directa del Estado.

Llegada la Edad Media se generó un retroceso en el mercado Bancario, fue entonces cuando los judíos empezaron a ocupar un lugar prominente en el campo de las finanzas. No fue hasta la época del Renacimiento que empezó a desarrollarse la Banca moderna ya que los mercaderes y comerciantes se dieron cuenta de la necesidad de contar con empresas especializadas para auxiliarlos en sus transacciones y para poder contar con un apoyo financiero.

Ante tales condiciones se vislumbra que por el año 1401 surgiera la primera Institución conocida como El Banco de Barcelona en el que se introdujo el cheque Bancario. Es entonces, que la palabra "Banco" se utilizó para denominar fondos de acción de capital o dinero.

En 1792 la quiebra generada en algunos comerciantes originó el nacimiento de las Instituciones de Crédito de carácter jurídico. El Banco de Inglaterra creado en 1694, bajo la dirección de William Paterson, vino a marcar el comienzo de la Banca organizada, y hacia 1800 en Francia se crea un Banco para restaurar la desorganización y anarquía del crédito público.

En América los primeros Bancos se establecieron a semejanza de los existentes en el viejo mundo. En Estados Unidos aparecieron en el periodo colonial y sólo se dedicaban a hipotecas sobre bienes. A partir del siglo XIX la Unión Americana contaba ya con 88 Bancos organizados y en 1913 se crea el Sistema de Reserva Federal, que comprende Bancos comerciales y del Estado.

En el caso de México al lograr su independencia y transformarse en República Mexicana, a pesar de la inestabilidad política y económica, se crean una serie de Bancos. Entre los que merecen mencionarse por su importancia se encuentran:

- ✓ Banco de Avío
- ✓ Banco de Amortización de la Moneda de Cobre

- ✓ Banco de Londres, México y Sudamérica (actualmente Banca Serfin)
- ✓ Banco de Emisión "Monte de Piedad"

Ante la crisis económica del año 1884 se dió una fusión entre Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil, lo cual dió origen al Banco Nacional de México. Es precisamente en esta época que se introduce el Código de Comercio, que limitó en gran medida las operaciones de Bancos extranjeros y fortaleció los nacionales.

Fue en 1897 que al crearse la Ley General de Instituciones de Crédito provocó la Organización formal del sistema Bancario; creandose así Bancos especializados como:

- ✓ Hipotecarios
- ✓ Refaccionarios
- ✓ Almacenes Generales de Depósito

Con la llegada de la Revolución Mexicana se dió un violento enfrentamiento entre el Estado y la Banca Porfirista ya que anteriormente gozaron de un proteccionismo el cual desapareció y creó una crisis monetaria. Los Bancos ya sin ningún control por parte del Gobierno continuaron con sus operaciones y, por otra parte, los jefes revolucionarios emitieron mayores cantidades de billetes sin respaldo metálico.

A fines de 1915 Venustiano Carranza inicia la reestructuración monetaria, pero debido a necesidades urgentes del Gobierno, el estado incautó los Bancos apoderándose de sus reservas metálicas. Este hecho provocó el rompimiento de las relaciones entre el Estado y los banqueros.

No fue hasta 1921 que se restituyó en los Bancos su personalidad jurídica, y en 1924 se creó la **Comisión Nacional Bancaria**, por la que se intentaba vigilar el cumplimiento de la reglamentación. En estas mismas fechas el Banco de México quedó como encargada de la emisión de billetes, y como reguladora de la circulación monetaria.

Años más tarde, surge un nuevo sistema Bancario integrado por Instituciones de Crédito de carácter especializado entre las que se encuentran:

- ✓ Banco de Depósito
- ✓ Bancos Hipotecarios
- ✓ Sociedades Financieras
- ✓ Bancos de Capitalización

- ✓ Banco de Ahorro y Préstamo para la vivienda

Los Bancos de depósito más importantes del país, para retener a su clientela, formaron lo que se conoce como **Grupo Financiero** y que consistía en afiliar la banca de depósito con una financiera y un banco hipotecario, con sus respectivos departamentos de ahorro y fiduciario; todo esto con el fin de ofrecer toda clase de operaciones y servicios bancarios.

El alto nivel inflacionario generado durante los setentas provocó el retiro de depósitos y una crisis bancaria, no obstante los grupos financieros se convirtieron en Bancos Múltiples, y a partir de 1980 la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un Catálogo de Cuentas Únicas, que agrupan en una sola contabilidad todas las operaciones de la Banca Múltiple. Este nuevo tipo de Institución de Crédito permitió alcanzar a la banca privada un alto grado de desarrollo.

Cabe comentar que el gobierno mexicano, también creó bancos nacionales para atender sectores que fomentaran actividades productivas o socioeconómicas. entre los más importantes están la Banca Oficial Agropecuaria, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, Banco Nacional de Comercio Exterior, Banco Nacional del Ejército y la Armada.

En la segunda mitad de la década de los ochentas se agudiza la crisis económica en muchos países en vías de desarrollo por causas tales como:

- Crecimiento demográfico
- Carencia de estructuras internas eficientes
- Deficiencia en la administración pública
- Problemas políticos internos

Particularmente en México la escasez y demanda de recursos financieros generó la elevación de costos en la captación de recursos del público; y en 1982 se nacionalizó la Banca.

Los cambios y reestructuraciones en el Sistema Financiero Mexicano, se dan en forma continua, los principales hasta el momento son:

- Privatización de la economía bancaria
- Venta de empresas nacionales a los antiguos accionistas
- Desarrollo del Programa Nacional de Financiamiento

En suma, estos ajustes en el Sistema han originado una estructura cada vez más sólida en el Sistema Financiero Mexicano.

Las actuales Sociedades Nacionales de Crédito, plantean las siguientes funciones:

- ✓ Fomentar el ahorro nacional
- ✓ Facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio de Banca y Crédito
- ✓ Canalizar eficientemente los recursos financieros
- ✓ Promover la participación de la Banca Mexicana en los mercados financieros internacionales
- ✓ Procurar un desarrollo equilibrado del Sistema Bancario Nacional y una competencia entre Instituciones de Banca Múltiple
- ✓ Promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión

Estas Instituciones cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio. A continuación se presenta la lista completa de las actuales Sociedades Nacionales de Crédito:

INSTITUCIONES DE CREDITO

BANCA MULTIPLE	BANCA DE DESARROLLO	INSTITUCIONES PRIVADAS DE CREDITO
----------------	---------------------	-----------------------------------

SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

<p>Cobertura Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Bancomer ☞ Banamex ☞ Banca Serfin ☞ Banco Mexicano Somex ☞ MultiBanco Comemex ☞ Banco Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Nacional Financiera ☞ Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos ☞ Banco Nacional Pesquero y Portuario ☞ Banco Nacional de Comercio Exterior ☞ Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal ☞ Banco Nacional del Ejercito 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Banco Obrero S.A. ☞ Sucursales y oficinas representativas de Bancos del extranjero (City Bank) ☞ BanCreceer.S.A.
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Fuerza Aerea y Armada ☞ Banco Nacional de Crédito Rural ☞ Bancos de Crédito Rural -Nivel Regional del: -centro sur -del norte -del centro norte -del pacifico norte -del noreste -del centro -del pacifico sur -del golfo -del occidente -del istmo ☞ Financiera Nacional Azucarera 	
--	--	--

Se concluye entonces, que a lo largo de la historia la Banca Mexicana, ésta constituye una de las organizaciones que han experimentado mayor desarrollo en le sector empresarial. Sin embargo, debido a su estructura en su mayoría compleja y formal, ha sido necesario buscar otros medios por los cuales mantenerse a la vanguardia competitiva, uno de estos lo conforman los Grupos Financieros, que aunque ya existían desde tiempo atrás, ahora han predominado por la versatilidad en su servicio. Antes de describir específicamente la estructura de una de las Instituciones de Crédito que más crecimiento han tenido en las últimas fechas (Grupo BanCrecer), a continuación se resumen las características principales de un "Banco" y en particular de un "Grupo".

2.2.2. Principal función de los Grupos Financieros

Para explicar concretamente las principales actividades realizadas por los Grupos Financieros actuales, es necesario recalcar que un Banco es aquella Institución de Crédito, considerada como Banca Múltiple o Banca de Desarrollo, constituida con el carácter de Sociedad Anónima o bien Sociedad Nacional de Crédito, que tiene como principal función prestar el servicio público de Banca y Crédito.

En otras palabras es una Institución de intermediación Financiera quien "alquila" recursos financieros sobrantes o temporalmente adicionales de las personas físicas o morales, y los coloca con quienes los necesitan, obteniendo por ello una utilidad.

Un Banco, en esencia hace cuatro cosas:

- Acepta depósitos
- Presta dinero (Crédito)
- Transfiere recursos de una cuenta a otra
- Ofrece servicios complementarios

La idea que se tiene de lo que un Banco hace es muy sencilla, hay personas físicas o empresas que ahorran, los Bancos toman su dinero como depósito, por lo que les pagan un interés (tasa pasiva) y luego prestan el dinero a quienes lo necesitan para producir, a cambio de un pago mayor a la tasa pasiva (tasa activa). De esta forma, al menos en teoría, todo lo que un Banco capta puede colocarlo con utilidad.

Ahora bien, conforme las sociedades se desarrollan, sus necesidades financieras se hacen más complejas. Ya no les es suficiente contar con una Institución que guarde su dinero, cada vez más personas buscan obtener rendimientos más atractivos y distintas modalidades del manejo de sus recursos.

Por ello, en Mercados competitivos, como ya lo empieza a ser el mexicano, las necesidades financieras son cada vez más diversas. Entre las más frecuentes destacan diferentes montos, plazos, tratamiento fiscal y legal, liquidez, divisibilidad, rendimientos, costos, operatividad entre los mercados, riesgos, etc.

De ahí la importancia de contar con Servicios Financieros cada vez más sofisticados, que respondan a la amplia gama de necesidades de los clientes.

El desarrollo económico y financiero del país, obligó a las Instituciones de Crédito a unir esfuerzos para ofrecer a su clientela servicios y productos de manera integral.

Ante tal situación, los grandes Bancarios de nuestro país, tuvieron que vincularse con otras Instituciones a través de nexos patrimoniales y poder así manejar toda la gama de operaciones Bancarias y ofrecer una misma imagen frente al público.

Es entonces que surge la idea de crear Grupos Financieros, que son aquellas agrupaciones que responden a la tendencia, a nivel mundial, de orientar las actividades financieras hacia el concepto de Banca Universal. Es decir, aquella Banca que incluya una gran variedad de servicios financieros (créditos, seguros, arrendamiento financiero, factoraje, etc). se busca reunir en una misma organización, todas las operaciones financieras modernas, que dan servicio a la producción y distribución de bienes y servicios, lo más probable es que, con el transcurso del tiempo, se dé una mayor especialización por sectores.

Los Grupos están integrados por una sociedad controladora y por algunas de las siguientes entidades "Instituciones de Banca Múltiple, Almacenes Generales de Depósito, Compañías Afianzadoras, Arrendadoras Financieras, Empresas de

Seguros, Casas de Bolsa, Operaciones de Sociedades de Inversión, Casas de Cambio y Empresas de Factoraje Financiero.

Con la formación de Grupos Financieros se persigue el fortalecimiento organizacional, de ahí que se abra la posibilidad de crear dichos Grupos a través de la fusión de infraestructuras. De manera que con la posibilidad de sumar productos, sobre todo si son complementarios, habrá una mayor gama de disponibilidad en el mercado.

La formación de Grupos Financieros significa:

- ✓ Contar con organizaciones que cuenten con una diversidad amplia de servicios, y productos para ofrecer al público.
- ✓ Contar con un Sistema Financiero muy eficiente en la asignación de los recursos, pues de lo contrario se frenaría el desarrollo económico.
- ✓ Abrir la Cobertura Financiera al exterior, para darle oportunidad a ciertos intermediarios en el país de formar Grupos Financieros y a otros de especialización en nichos del mercado para fortalecerse.

Con este propósito surge Grupo BanCrecer que actualmente ha tenido un desarrollo considerable como se enuncia a continuación.

2.3.-ESTRUCTURA DE GRUPO BANCRECER

2.3.1. Cobertura de Grupo Financiero BanCrecer

Esta Institución de Crédito es el resultado de la fusión de ocho Instituciones: un Banco, seis Financieras y una Hipotecaria.

El 6 de diciembre de 1976 se constituyó como Banca Múltiple, por la fusión de:

- Crédito Refaccionario Industrial
- Financiera Colón
- Financiera y Fiduciaria Mexicana
- Banco Hipotecario Metropolitano

De 1977 a 1981, se adquirieron y fusionaron:

- Financiera de Fomento
- Financiera México
- Financiera Monterrey
- PoliBanco Innova

Durante los años ochentas, la Dinámica Financiera Nacional, provocó dentro del Sistema Bancario Mexicano cambios orientados al apoyo del Plan Nacional de Desarrollo, resultando de ellos la redefinición del papel de la Banca.

Con fecha 18 de septiembre de 1982, por Decreto Presidencial, se nacionalizó la Banca y fue entonces que BanCrecer se convirtió en Institución Nacional de Crédito.

De estos acontecimientos, se derivaron: la creación de una nueva legislación en materia Bancaria, el diseño de condiciones generales de trabajo específicos para legir las relaciones laborales de las Sociedades Nacionales de Crédito y la aparición del Sindicalismo Bancario.

Tales cambios abrieron para BanCrecer nuevas perspectivas y le impusieron retos importantes al involucrarla directamente en la tarea de contribuir al Desarrollo Económico del país.

Dentro de este escenario, ya se encontraba como Sociedad de Crédito, en función de las disposiciones de la Legislación Bancaria, aprovechando la oportunidad histórica que la nacionalización ofreció para racionalizar y modernizar su estructura acorde a los objetivos del Gobierno federal.

En agosto de 1991, nuevamente por Decreto Presidencial se reprivatiza la Banca y BanCrecer es adquirido por el Grupo de accionistas que hoy lo conduce, así mismo, en agosto de 1992, se constituye como Grupo.

En agosto de 1993, el Grupo BanCrecer alcanza otro éxito con la adquisición de Banoro, S.A., una Institución de arraigo y prestigio en el Noroeste de nuestro país con lo que se amplió su presencia geográfica y se continua creciendo con México.

El origen de Banoro se remonta al año de 1939 y a través de su historia fusionó diversas Instituciones Financieras. En los años ochentas se consolidó con la integración de Banco Occidental de México, Provincial de Sinaloa y UniBanco. En la actualidad es uno de los Bancos más importantes en Sinaloa y tiene una presencia muy significativa en Sonora y Baja California.

Hoy al conjuntar los esfuerzos de BanCrecer y Banoro se tendrá una mayor participación en el mercado Bancario y complementarán su cobertura regional.

La red de sucursales de Bancrecer Y Banoro está integrada por 154 oficinas que cubren 63 plazas.

Durante 1993, el Grupo ha reforzado su presencia en cinco plazas de alto potencial:

- ✓ México
- ✓ Guadalajara
- ✓ León
- ✓ Toluca
- ✓ Ciudad Juárez

Ha ampliado su cobertura a:

- ✓ Morelia
- ✓ Irapuato
- ✓ Mexicali

Y próximamente estará presente en 11 plazas más:

- ✓ Aguascalientes
- ✓ Celaya
- ✓ San Luis Potosí
- ✓ Morelón
- ✓ Acámbaro
- ✓ Uruapan
- ✓ Zamora
- ✓ La Piedad
- ✓ Tepetitlán
- ✓ Atlacomulco
- ✓ Metepec

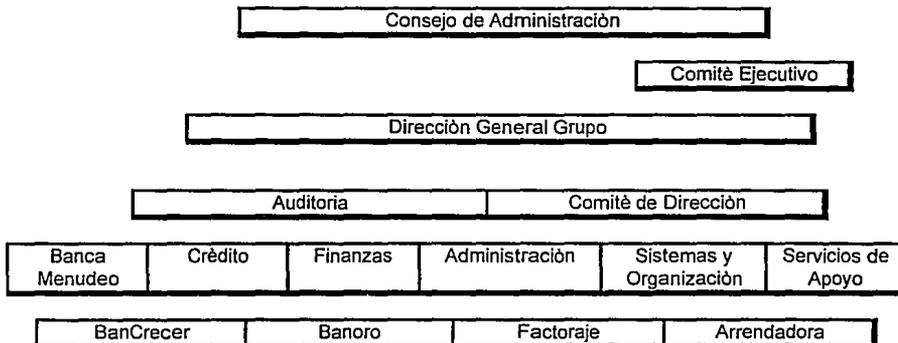
El Grupo BanCrecer está realizando un ambicioso Plan de Desarrollo de Sucursales para llegar a 600 oficinas en el año 2000 con el objeto de:

- Ampliar el Mercado Bancario que actualmente cubre solamente el 15% de la población.
- Obtener depósitos de bajo costo.
- Consolidar la fortaleza que representa una amplia red de sucursales ante la próxima competencia de la Banca Extranjera.

El Grupo se ha fijado la meta de operar con niveles Internacionales de eficiencia, para ello ha elegido el modelo de la Banca Española y está haciendo una fuerte inversión para desarrollar sistemas modernos que apoyados por intensa capacitación permitirán operar eficientemente una extensa red de sucursales. Con la incorporación de Banoro al Grupo de BanCrecer, se pretende cubrir gran parte del territorio nacional, por este motivo se ha puesto en marcha el siguiente proyecto:

2.3.2. Organigrama

Actualmente El Grupo BanCrecer, mantiene la siguiente estructura:



2.3.3. Funciones principales

- Definir estrategias y conducirlas a través de la toma de decisiones al desarrollo de la Institución en cuanto a su capitalización, reestructuración organizativa y la prioridad de incrementar su productividad y rentabilidad.
- Constituir un Grupo sólido con la integración del Banco en los negocios, crédito, finanzas y las empresas filiales existentes como: Arrendadora, Casa de Cambio, Factoraje, Servicios Corporativos Internacionales y Poliservicios, también otras empresas que puedan desarrollarse, como Seguros y Fianzas, afin de establecer el modelo de Banca Universal .
- Ampliar la variedad y mejorar la calidad de los servicios a través de una operación eficiente y rentable, para cubrir las exigencias de los clientes y mantener siempre una buena imagen del Banco.
- Establecer el sistema óptimo de recursos humanos que garantice contar con personal calificado, en el puesto adecuado, oportunamente en un clima laboral sano y con una cultura de trabajo en equipo que propicie calidad y eficiencia, dentro de estructuras racionales, con retribuciones equitativas y una formación y desarrollo congruente con los requerimientos institucionales y las expectativas individuales.

2.3.4. Misión y Valores Morales

La **misión** del Grupo BanCrecer es fomentar el desarrollo económico de México aplicando eficientemente los recursos financieros captados y la tecnología Bancaria para impulsar todas las actividades productivas. No obstante esta Institución conserva ciertos **valores morales y socioeconómicos** que se manifiestan en el respeto a la dignidad y a los derechos de cada persona. Dichos valores son aplicables a los clientes proporcionándoles un servicio de alta calidad, hacia su personal ofreciéndole un empleo digno y debidamente remunerado, en un ambiente sano, estimulando su Capacitación y su desarrollo integral, y hacia sus accionistas dando una justa rentabilidad a su inversión, considerando que la medida de la eficiencia de su empresa es finalmente su productividad, y que su permanencia y desarrollo sólo son posibles con rentabilidad.

2.3.5. Objetivos

Para consolidar su posición y asegurar un consistente desarrollo, el Grupo BanCrecer se ha fijado los siguientes objetivos:

- Crecer con solidez y con buena rentabilidad
- Proporcionar un servicio de excelente calidad, sin que se demerite por el crecimiento
- Desarrollar una infraestructura moderna
- Operar con niveles internacionales de eficiencia
- Mantener una capitalización funcional
- Incrementar el volumen de operación con más y mejores clientes

2.3.6. Estrategias

Para alcanzar sus objetivos, se han definido las siguientes estrategias:

- ✓ Mantener la participación activa de los accionistas del Grupo
- ✓ Desarrollar y Promover productos y servicios financieros que respondan a las necesidades de la clientela.
- ✓ Impulsar la Operación Internacional aprovechando la posición geográfica de BanCrecer y Banoro.

- ✓ Desarrollar la red de sucursales en plazas importantes dentro de las regiones de influencia del Grupo.
- ✓ Elevar la calidad de servicio mediante automatización de los procesos.
- ✓ Fortalecer la imagen y la identificación del Grupo en las regiones donde tiene presencia.
- ✓ Generar nuevos negocios apoyados en la estructura internacional del Grupo en Gran Caimán, Nueva York, Texas y Costa Rica.
- ✓ Desarrollar un eficiente Sistema de Capacitación y Adiestramiento para el personal , con el fin de obtener mejores resultados en el trabajo, así como satisfacciones personales y mejor situación económica.

2.3.7. Fortalezas

Entre las fortalezas alcanzadas hasta este momento por Grupo BanCrecer están:

- Efectivo y entusiasta apoyo de sus consejeros y accionistas
- Amplio margen de maniobra por su buena capitalización
- Autonomía de BanCrecer y Banoro
- Agilidad en la Toma de Decisiones
- Extensa plataforma de servicios
- Mayor cobertura geográfica y de servicio con BanCrecer y Banoro
- Personal identificado con BanCrecer y Banoro
- Sucursales integradas regionalmente

2.3.8. Actitud de Servicio

Al vivir una época de cambios radicales, el Grupo se modifica día a día. Esto representa un fenómeno natural que en lugar de atemorizar al recurso humano, debe impulsarle a asumir con entusiasmo los retos.

El nuevo BanCrecer necesita personal con una actitud abierta y dinámica que le permita actuar ante tres situaciones:

- Entender el cambio
- Aceptar el cambio
- Aprovechar el cambio

En el primer caso lo principal es entender las circunstancias y razones que originan el cambio, para poder ser competitivos. Una vez comprendido, hay que comprometerse a ajustar el comportamiento a las necesidades propias del individuo y la organización. Finalmente se necesita orientar el esfuerzo personal a metas claras y definidas que repercutan en el Desarrollo Organizacional.

Debido a esto Grupo BanCrecer busca ahora más que nunca prestar un **servicio** basado en la cortesía y amabilidad para complacer al cliente, y demostrar la calidad de vida de las personas que conforman a la organización. En esta Institución se pretende crear una actitud de servicio que reúna el toque propio de cada miembro de la empresa para distinguirlo de entre los demás.

Para lograr que Bancrecer mantenga a su clientela satisfecha, a través de una verdadera actitud de servicio, su personal deberá reunir los siguientes requisitos:

- **Profesionalismo:** Significa realizar las tareas diarias de una manera eficiente que asegure el logro de resultados. Para ello se necesita que cada integrante del Grupo conozca mejor sus funciones y busque oportunidades de crecimiento personal (lecturas, conferencias, seminarios etc.) e Institucionales (cursos de Capacitación y adiestramiento, así como, actividades socioculturales).
- **Trabajo en equipo:** Buscar la unión con los compañeros de trabajo para la realización de tareas en común. En este caso, la autodisciplina juega un papel fundamental, ya que a través de ella se desarrolla la **actitud de servicio** que supera las naturales diferencias con los demás. Por tal motivo es importante establecer mecanismos de comunicación directa, clara y accesible que fomente el intercambio de ideas y la colaboración.

2.4.-PRINCIPALES ACTIVIDADES DEL PSICOLOGO EN GRUPOS FINANCIEROS.

Partiendo de tales objetivos, el psicólogo que preste sus servicios a cualquier Institución de Crédito, incluyendo a Grupo BanCrecer debe ser participe en todo momento en la planeación de actividades que enfrenten los retos que en la Banca se susciten continuamente.

Debido a sus habilidades, está preparado para intervenir como agente de cambio al buscar no sólo el crecimiento de cada miembro en la organización, sino de la Institución misma.

Específicamente, en esta Institución el psicólogo es considerado como uno de los especialistas en el manejo del recurso humano y participa principalmente en los Departamentos de Selección de Personal y Capacitación.

En el primero, actualmente realiza funciones que en general se le atribuyen tradicionalmente:

- Crear métodos de Reclutamiento de personal efectivos, utilizando la tecnología actual.
- Elaborar y supervisar el Programa de Reclutamiento.
- Entregar solicitudes de empleo, así como aplicar exámenes psicológicos y técnicos para el personal de nuevo ingreso.
- Seleccionar al candidato idóneo para los puestos vacantes (nivel ejecutivo, medio, operativo e inclusive al personal becario).
- Contratar al personal de acuerdo a los lineamientos legales establecidos.
- Control administrativo de puestos eventuales.
- Supervisar y coordinar la administración del personal eventual, cubriendo suplencias para no aumentar la plantilla de la Institución.
- Efectuar la actualización de beneficios del servicio médico.
- Controlar el archivo y los expedientes de recursos humanos.

Por su parte en el Departamento de Capacitación se efectúan tareas similares a otras empresas, pero últimamente se ha preocupado por enfatizar la necesidad de crear una Cultura Organizacional en la que la atención y servicio al cliente (internos y externos) sea la clave que permita alcanzar el desarrollo en la Institución.

Entre las actividades más importantes del psicólogo están (Descripción de Puestos BanCrecer, 1990) :

- Elaborar y coordinar el **Diagnóstico De Necesidades Formativas De Capacitación** en el Banco, mediante instrumentos que identifiquen y

clasifiquen las necesidades del personal, y de esta forma desarrollar funciones acordes al puesto, con las habilidades y conocimientos requeridos.

- Diseñar los **Planes y Programas de Capacitación y Desarrollo** mediante la información obtenida de la Detección De Necesidades De Capacitación para dar cumplimiento a los ordenamientos legales e institucionales en esta materia.
- Elaborar y organizar los cursos de capacitación especificando los objetivos de aprendizaje y preparando el material didáctico para su impartición.
- Mantener un equipo de Instructores internos para la impartición de cursos técnicos, mediante Programas de formación de Instructores.
- Supervisar la actualización de los manuales de Capacitación, principalmente a nivel operativo de sucursal.
- Elaborar guías didácticas para la impartición de cursos.
- Seleccionar, supervisar y asesorar a los instructores externos e internos, proporcionando los medios materiales y coordinación de los cursos.
- Establecer los lineamientos aplicables en la impartición y operación de la Capacitación y Adiestramiento del personal (acorde a la Ley Federal del Trabajo).
- Establecer las políticas y procedimientos para la impartición de cursos.
- Efectuar el control presupuestal de capacitación.
- Elaborar el informe mensual y anual de resultados de la capacitación a nivel nacional, especificando cursos impartidos, número de participantes y gastos erogados por curso.
- Mantener relaciones con las autoridades laborales Bancarias a fin de que los programas que se establezcan sean congruentes con los lineamientos.
- Supervisar el funcionamiento de aulas o lugares en los que se realicen los cursos de capacitación.
- Impartir o supervisar cursos continuos de Inducción a la Institución, para el personal de nuevo ingreso.

En el caso particular del psicólogo de Iztacala, debido a su formación profesional cuenta con herramientas que tienen aplicabilidad en Instituciones de Crédito, particularmente en el área de capacitación. entre ellas se encuentran:

- Manejo de la entrevista:
Útil al seleccionar de una manera objetiva, a los proveedores que imparten cursos de Capacitación.
- Manejo de la metodología:
Que le permite elaborar objetivos descriptivos a corto, mediano y largo plazo; justificaciones de los diferentes cursos planteados y sobretodo, vincular al aprendizaje como parte indispensable de la modificación de la conducta.
- Elaboración y coordinación de cursos de Capacitación:
Al detallar guías didácticas que simplifiquen las actividades a realizar objetivamente; y al considerar hasta el mínimo detalle que le de sistematicidad a los eventos.
- Detección De Necesidades De Capacitación:
En este caso, el psicólogo elabora los instrumentos que conforme a la realidad que se viva, sean más funcionales para diagnosticar con mayor precisión necesidades causas y consecuencias de las carencias existentes en cuanto a Capacitación y Adiestramiento.

A esta última actividad, se refiere el proyecto propuesto en este trabajo, el cual retoma aspectos comportamentales por parte de los individuos que laboran dentro del Grupo BanCrecer, y la actitud que muestran hacia su trabajo e Institución.

Es importante aclarar que el proceso de la Detección De Necesidades, vislumbra aquellos déficit que repercuten directamente en la productividad de la organización, de allí que sea pertinente realizar actividades objetivas que permitan obtener datos lo más reales posibles.

Como conclusión sobre este capítulo, se puede observar que las organizaciones están sujetas a cambios y su estructura varía acorde a sus propias necesidades. Ese es el caso de las Instituciones de Crédito, las cuales tienen un lugar preponderante en el sector empresarial porque a través de ellas se regula la economía mundial. Los Grupos Financieros constituyen actualmente una alternativa para afrontar el reto Bancario y dar un servicio oportuno al cliente, sin embargo no deja de estar sujeto a las circunstancias que se vivan en el mundo y por ello es importante que se identifiquen sus propias necesidades, como intenta hacerlo BanCrecer por medio de una detección realizada por el Departamento de Capacitación, y de esta manera acoplar sus programas a situaciones reales que faciliten el desarrollo individual, grupal y organizacional.

**PROPUESTA PARA DETECTAR
NECESIDADES DE CAPACITACION**

CAPITULO 3

PROPUESTA DE UN PROYECTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION

3.1. Importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

3.1.1. Definición y Ventajas

3.1.2. Areas de aprendizaje

3.1.3. Objetivos de la DNC

3.1.4. Clasificación y tipo de necesidades

3.1.5. Procedimiento

3.1.6. Técnicas

3.2. Propuesta para la DNC en Grupo Financiero BanCreceer

3.2.1. Metodología

RESULTADOS

3.1. IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

La Capacitación es un recurso con el que cuenta una Organización, y una de sus funciones principales es la de que su personal esté preparado ante cambios presentes y futuros.

Antes que nada debe aclararse que la efectividad que tenga cualquier Programa de Capacitación no depende sólo de la calidad de los cursos que se impartan, sino también de la forma en que satisfacen las necesidades, las cuales contribuyen al logro de las metas organizacionales. Por tal motivo ahora más que nunca hay que anticiparse a lo60

que requiere una empresa a través de un enfoque sistemático que permita dar solidez a los Planes y Programas de Capacitación planteados.

Una forma de hacerlo, es por medio del proceso de *Detección de Necesidades de Capacitación*; que constituye según Mendoza (1984), el primer paso para la Planeación Técnica de la Capacitación y el Desarrollo del personal, porque determina los requerimientos reales de cualquier Organización al establecer objetivos definidos (García y Sánchez, 1987).

A continuación se destacan los aspectos que componen al proceso del **DNC**.

3.1.1. Definición y Ventajas

Para explicar el concepto de Detección de Necesidades de Capacitación, en primer lugar hay que considerar lo que es una NECESIDAD. Mendoza (1984) la define como una carencia que en el caso de Capacitación, se refiere a conocimientos, habilidades y actitudes. Por medio de una detección, se pretende conocer con exactitud las deficiencias reales del personal que labora en una empresa, y que afectan el desempeño de su puesto.

Entre las definiciones más usuales para describir lo que significa el **DNC** están las siguientes:

"Es el proceso para detectar las carencias existentes en los individuos y que pueden eliminarse con la Capacitación" (Centro Nacional de Capacitación Administrativa; en García y Sánchez, 1987, pg.38).

"Las necesidades de Capacitación se refieren a las diferencias entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador, y los que exigen su puesto actual o futuro" (Mendoza 1987, pg.329.)

"La **DNC** es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden

desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto " (Capinte.S.C. 1993, pg.5)

Se concluye entonces, que la Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso sistemático a través del cual se identifican los requerimientos de aprendizaje en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que debe adquirir, mantener o modificar el individuo para optimizar el desempeño de sus actividades dentro de una Organización.

La DNC enfatiza como menciona Mendoza (1987) la diferencia entre lo que es y lo que debería ser. En otras palabras se determinan en forma cuantificable las discrepancias entre las actividades realizadas y las que deben realizarse de acuerdo a las características del puesto.

Lo importante en este caso, es detectar necesidades reales para lograr un desarrollo técnico y humano dentro de la empresa. Por tal motivo, García y Sánchez (1987) dicen que la DNC, forma parte de un análisis comparativo entre tareas efectuadas contra la demanda generada en la Organización.

Al ser entonces parte medular de la Capacitación, el que se efectúe correctamente genera las siguientes ventajas (García y Sánchez,1987; Capinte,S.C, 1993):

- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar
- Propicia la aceptación de la Capacitación
- Asegura la relación entre los objetivos individuales y organizacionales
- Permite que las actividades de Capacitación se inicien o continúen con bases sólidas y realistas
- Desarrolla actitudes favorables en el personal
- Permite la comparación de resultados a través del seguimiento

3.1.2. Areas de aprendizaje

Debido a que las necesidades de Capacitación hacen referencia a requerimientos de aprendizaje; Capinte. S. C (1993), los divide en diferentes niveles, los cuales pueden interrelacionarse entre sí.

El primero de ellos hace hincapie en los conocimientos y se le llama "Cognositivo", se refiere a aspectos intelectuales y del aprendizaje. A través de éste , se desarrolla el poder analítico que a su vez da sustento a las actividades

desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto " (Capinte.S.C. 1993, pg.5)

Se concluye entonces, que la Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso sistemático a través del cual se identifican los requerimientos de aprendizaje en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes, que debe adquirir, mantener o modificar el individuo para optimizar el desempeño de sus actividades dentro de una Organización.

La **DNC** enfatiza como menciona Mendoza (1987) la diferencia entre *lo que es y lo que debería ser*. En otras palabras se determinan en forma cuantificable las discrepancias entre las actividades realizadas y las que deben realizarse de acuerdo a las características del puesto.

Lo importante en este caso, es detectar necesidades **reales** para lograr un desarrollo técnico y humano dentro de la empresa. Por tal motivo, García y Sánchez (1987) dicen que la **DNC**, forma parte de un análisis comparativo entre tareas efectuadas contra la demanda generada en la Organización.

Al ser entonces parte medular de la Capacitación, el que se efectúe correctamente genera las siguientes ventajas (García y Sánchez,1987; Capinte,S.C, 1993):

- Elimina la tendencia de capacitar por capacitar
- Propicia la aceptación de la Capacitación
- Asegura la relación entre los objetivos individuales y organizacionales
- Permite que las actividades de Capacitación se inicien o continúen con bases sólidas y realistas
- Desarrolla actitudes favorables en el personal
- Permite la comparación de resultados a través del seguimiento

3.1.2. Areas de aprendizaje

Debido a que las necesidades de Capacitación hacen referencia a requerimientos de aprendizaje; Capinte. S. C (1993), los divide en diferentes niveles, los cuales pueden interrelacionarse entre sí.

El primero de ellos hace hincapie en los conocimientos y se le llama "Cognositivo", se refiere a aspectos intelectuales y del aprendizaje. A través de éste , se desarrolla el poder analítico que a su vez da sustento a las actividades

realizadas; en este caso lo importante es que la persona "Sepa hacer el trabajo".

Otro nivel lo representa la **Psicomotricidad**, la cual se basa en el desarrollo y perfeccionamiento de actividades motrices e intelectuales; lo anterior permite aplicar los conocimientos adquiridos y el individuo aplica habilidades, lo que significa que "Puede hacer el trabajo".

Finalmente un nivel por demás relevante, lo constituye el **Afectivo** que es complemento de los otros, y se basa en actitudes para desarrollar valores y principios que permitan "Querer hacer el trabajo".

Cabe aclarar que para evaluar cada uno de estos aspectos, primero se necesita definir concretamente cuáles son los objetivos que se persiguen por medio de la **DNC**.

3.1.3. Objetivos de la DNC

Los objetivos de la **DNC** dependen principalmente, de las necesidades empresariales y su Estructura Organizacional. No obstante, surgen tales objetivos que al hacerse las siguientes preguntas (Mendoza, 1984):

¿En dónde se requiere Capacitación?

¿Quién necesita Capacitación?

¿Cuáles evidencias justifican la necesidad?

Como estas interrogantes dependen de un análisis organizacional, los objetivos que se planteen pueden ser de dos tipos, de acuerdo con Reza (1993):

□ Específicos de Capacitación:

A través de ellos, se cuenta con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de Capacitación y Adiestramiento, ya sea por puesto, área o departamento; y también se determinan prioridades de Capacitación para sujetarlas a los programas.

□ Específicos de apoyo administrativo:

Este tipo de objetivo, hace posible contar con un registro permanente de necesidades individuales de Capacitación y Adiestramiento, que su vez perita la actualización del Catalogo de Cursos en la empresa.

Otra ventaja generada al elaborar tales objetivos es que se estructura la información que permite elaborar el Programa de Capacitación que se registra ante La Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Con esto se observa, que el planteamiento de objetivos abarca aspectos, de Capacitación , y administrativos; sin embargo, están sujetos al tipo de necesidad que tenga la empresa en ese momento.

3.1.4. Clasificación y Tipo de necesidades:

Baydell (1971, en Mendoza 1986) clasifica a las necesidades de la siguiente manera.

Organizacionales:

Las que se refieren a problemas en la Estructura Orgánica, por lo que se necesita un análisis entre diferentes departamentos, para identificar la congruencia de las funciones.

Ocupacionales:

En estas necesidades, existen limitaciones en los conocimientos, habilidades y actitudes del puesto.

Individuales:

Las necesidades individuales enfatizan las limitaciones en las actividades específicas del puesto.

En el caso de las Organizacionales, se requieren decisiones administrativas y están fuera del alcance del área de Capacitación; no obstante las dos últimas, "Ocupacional e Individual" pueden ser manejadas en ésta, para cubrir las carencias que las personas tienen al para desempeñar sus puestos.

Otros factores a considerar en la clasificación específica de necesidades propuesta por Capinte S.C.(1995), son:

- | | | | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Población | { Individual
Grupal
Organizacional | <input type="checkbox"/> Tiempo | { Inmediatas
Futuras |
| <input type="checkbox"/> Actividad | { Informales
Formales | <input type="checkbox"/> Instrucción | { Sobre la marcha
Fuera de trabajo
Internas
Externas |

Por otro lado los tipos de necesidades se dividen principalmente en dos rubros:

□ **Necesidades Manifiestas:**

Surgen según Mendoza (1986) y García y Sánchez (1987), por algún cambio en la Estructura Organizacional, por rotación de personal o bien, por avance tecnológico. Este tipo de necesidad es evidente y por tanto **preventiva**.

□ **Necesidades Encubiertas:**

Estas no son obvias, y para determinarlas se requiere de un trabajo minucioso con aplicación de métodos y técnicas de investigación objetivas, para detectar problemas de desempeño por falta de conocimientos, habilidades y actitudes; de allí que estas necesidades sean **correctivas**.

Una vez detectado el tipo de necesidad presentada en la Organización, se prosigue a elegir el procedimiento a través del cual obtener información para planear la Capacitación.

3.1.5. Procedimientos para la DNC

Al ser la **DNC** un proceso sistemático, se realiza por medio de una secuencia de pasos interrelacionados entre sí. Aunque no existe una sólo forma de aplicarla, la más completa y objetiva resulta ser la siguiente:

*** POR DIFERENCIACION ENTRE NECESIDADES ENCUBIERTAS Y MANIFIESTAS**

Antes que nada, se requiere precisar si las necesidades de Capacitación son manifiestas o encubiertas, porque de ello depende el proceso a seguir.

Al ser **manifiestas**, Mendoza (1986) propone la siguiente secuencia, sin olvidar que son preventivas.

PASO 1

Sirve para determinar los conocimientos del puesto:

- Investigar si los conocimientos requeridos no están relacionados directamente con el puesto. En este caso se define contenido temático y a quien se aplica. Por ejemplo: Inducción al cambio dirigido a mandos Directivos.

- Los conocimientos requeridos se relacionan solamente con algunas actividades del puesto, por lo que se modifica y actualiza el análisis de puesto.
- Verificar si se requiere el aprendizaje completo del puesto. Si la situación descrita pertenece a este caso, se continúa con los siguientes pasos:

PASO 2

Se obtiene información acerca de las descripciones de puesto y equipo o material con el que se cuente antes y después de manifestada la necesidad.

PASO 3

Se compara lo anterior y se determina lo que no se conoce, para lograrlo se vislumbran los aspectos que a continuación se mencionan:

- Estándares de Desempeño
- Precisión de actividades a capacitar
- Análisis de Tareas
- Características del personal descrita en el puesto

PASO 4

Se especifica el personal y puestos implicados.

PASO 5

Se precisan fechas para satisfacer las necesidades.

PASO 6

Se evalúa el nivel de conocimientos.

Como puede observarse, este procedimiento intenta investigar " lo que debe ser" y "lo que es", y principalmente se enfoca a necesidades de adiestramiento para diversos puestos.

Por otro lado, Mendoza (1986) comenta que al ser más complejas las necesidades **encubiertas**, se requiere determinar su surgimiento.. Entre las causas principales están:

- Que el desempeño del puesto esté influido por variables ajenas al mismo.

- Que haya ascensos en la escala jerárquica de los puestos, y aumenten responsabilidades.

Por tal motivo, se consideran las etapas siguientes para detectar necesidades encubiertas de Capacitación:

ETAPA 1

Búsqueda de evidencias generales

Esto hace referencia a las fuentes que las provocan como las mencionadas por García y Sánchez (1987):

- Políticas y Objetivos Organizacionales
- Comunicación jefe-subalterno
- Desempeño en la empresa
- Revisión de Ventas
- Clima Organizacional y Estilo Gerencial
- Peticiones
- Desempeño de la supervisión
- Información de **DNC** anteriores
- Desempeño del operador
- Inspección y Auditorías
- Movimiento del personal
- Expansión organizacional
- Quejas de los clientes
- Niveles de seguridad e higiene
- Estructura Organizacional
- Índices de desperdicios y costos

Todas estas se resumen en cuatro aspectos primordiales (Mendoza, 1984):

- Producción
- Conducta de grupo
- Organización
- Valores morales

ETAPA 2

Selección de áreas críticas

Las áreas críticas son aquellas secciones o departamentos, donde se presentan múltiples problemas o carencias con relación al personal (Reza, 1993).

Para identificarlas, hay que tomar en cuenta:

- Grado en que obstaculiza el logro de metas
- Monto de las pérdidas
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas
- Amplitud de la necesidad de Capacitación por la población existente
- Falta de habilidad para aplicar las nuevas metas planteadas

ETAPA 3

Especificación de evidencias en áreas críticas

Los factores anteriores sirven para seleccionar y definir los puestos prioritarios, y vislumbrar la problemática del área.

ETAPA 4

Obtención de la descripción de puestos o listas de tareas

Con la finalidad de conocer a fondo las actividades reales que requiere un puesto

ETAPA 5

Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación

Se consideran factores como:

- ✓ Número de personas a investigar
- ✓ Puesto que ocupan
- ✓ Nivel jerárquico
- ✓ Características de las técnicas
- ✓ Características del personal
- ✓ Habilidad para su aplicación

ETAPA 6

Obtención de la información

Reza (1993) propone los siguientes pasos:

- ✓ Diseñar una presentación para explicar los beneficios y alcances de laDNC, a nivel Directivo y Gerencial.
- ✓ Asistir a los titulares de área para la requisición de los formatos elaborados
- ✓ Aplicación de las técnicas seleccionadas, ya sea de manera directa o indirecta
- ✓ Validar la información obtenida con el representante de cada área

ETAPA 7

Análisis de la información

Se detectan discrepancias o similitudes entre lo real y lo idóneo como reitera la UCECA (en Mendoza,1987), que propone el ordenamiento siguiente:

- ✓ Dividir los instrumentos que poseen los empleados para el desarrollo de su puesto
- ✓ Organizar la información recabada por puesto
- ✓ Determinar características físicas, habilidades, conocimientos y experiencia del personal
- ✓ Clasificar los efectos del ambiente físico
- ✓ Agrupar la información acerca de accidentes laborales, y equipo de seguridad

En sí, este informe debe resumir según Reza (1993) tres aspectos:

- Problemas organizacionales
- Falta de aptitudes

- falta de actitud positiva

ETAPA 8

Informe final

En este caso se engloba la información, considerando:

- ✓ Nombre de la empresa
- ✓ Técnicas
- ✓ Fechas de aplicación de la **DNC**
- ✓ Actitud organizacional
- ✓ Ubicación por áreas
- ✓ Clasificación de problemas
- ✓ Puestos
- ✓ Observaciones generales
- ✓ Procedimiento empleado

Finalmente cabe mencionar, que verdaderamente realizar un proceso de Detección de Necesidades requiere de tres aspectos primordiales:

- Tiempo
- Aprobación del costo
- Disponibilidad del personal

Si alguno de estos no existe, es difícil realizar ya que contempla una investigación minuciosa y sería que permita acercarse lo más posible a lo real.

3.1.6 Técnicas

Por último, en este apartado es de gran utilidad identificar con mayor amplitud las técnicas a través de las cuales hacer la **DNC**. Como son muchas y muy variadas, a continuación se mencionan algunas de ellas dentro de la Tabla 1.

TECNICA	DESCRIPCION	TIPOS	DESARROLLO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ENTREVISTA	SIRVE PARA RECARBAR INFORMACION	-ABIERTA -ESTRUCTURADA -SEMIESTRUCTURADA	-GENERAR EMPATIA. -EXPLICAR LOS PROPOSITOS DEL ESTUDIO.-ACLARAR DUDAS. -DISEÑAR Y PLANTEAR PREGUNTAS ACORDES A LOS OBJETIVOS. -RESUMIR ASPECTOS IMPORTANTES. -MANTENER AMBIENTE DE CONFIANZA AL FINALIZARLA.	ES APLICABLE EN: *DETECCION DEL PROBLEMA O AREAS CRITICAS. *PROPORCIONA A VECES OPINIONES Y NO INFORMACION OBJETIVA. *REQUIERE DE UN REPERTORIO DE HABILIDADES POR PARTE DEL INVESTIGADOR.	*ES TARDADA Y COSTOSA *PROPORCIONA A VECES OPINIONES Y NO INFORMACION OBJETIVA. *REQUIERE DE UN REPERTORIO DE HABILIDADES POR PARTE DEL INVESTIGADOR. *NO PUEDE USARSE CON PERSONAS CON PROBLEMAS DE LECTURA O ESCRITURA. *EXISTE LA POSIBILIDAD DE FALSAR LA INFORMACION.
CUESTIONARIO	BRINDA INFORMACION SOBRE HECHOS CONCRETOS A TRAVES DE PREGUNTAS ESCRITAS	PREGUNTAS: -ABIERTAS -SEMIABIERTAS -CERRADAS	-EXPLICAR LAS RAZONES DEL CUESTIONARIO. -LEER LAS PREGUNTAS ANTES DE CONTESTARLAS. -DAR INSTRUCCIONES. -SUPERVISAR SU EJECUCION.	*ES ECONOMICO *SE ADMINISTRA SIN COMPLEJIDAD *SIRVE PARA EXPLORAR PUESTOS COMPLETOS, A AREAS DE CONOCIMIENTO.	*SI SE DESCONOCE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ES SUBJETIVO. *SE VE AFECTADO POR PREFERENCIAS O RECHAZOS DEL SUPERVISOR.
INVENTARIO DE HABILIDADES	EL SUPERVISOR EMITE SU OPINION CON RESPECTO A NECESIDADES DE CAPACITACION DE SU PERSONAL		-SE EXPLICA EL INSTRUMENTO. -SE EJEMPLIFICA. -SE ANOTA NC (NECESIDADES DE CAPACITACION) O SE TACHA SI NO ES REQUERIDA -SE DAN RAZONES A LAS RESPUESTAS. -SE RESUME LA INFORMACION RECADADA.	*OFRECE DATOS COMPARATIVOS DE LAS NECESIDADES. *SU ELABORACION ES SENCILLA. *PROPORCIONA INFORMACION VALIOSA AL JUSTIFICAR NECESIDADES.	*REQUIERE DE PERSONAL ESPECIALIZADO POR TANTO ES COSTOSA. *REQUIERE ACTUALIZACION CONSTANTE.
PRUEBAS DE DESEMPEÑO	SE SOMETE A LOS INDIVIDUOS A EXAMENES TEORICOS Y PRACTICOS PARA IDENTIFICAR SUS CONOCIMIENTOS ACERCA DEL PUESTO.	-TEORICAS -PRACTICAS -OPERATIVAS -DE ACTITUDES	-DEPENDE DEL OBJETIVO DE LA PRUEBA	*ES PRECISA PARA IDENTIFICAR CONOCIMIENTOS POR PUESTO. *EVITA DEFORMACIONES EN LA INFORMACION.	*REQUIERE ACTUALIZACION CONSTANTE.
EVALUACION DE MERITOS	EL SUPERVISOR DA SU PUNTO DE VISTA ACERCA DEL DESEMPEÑO DE SU PERSONAL, Y FORMULA RECOMENDACIONES PARA MAYOR EFICIENCIA		-SE DESCRIBEN FACTORES A TRAVES DE LOS CUALES DETECTAR LA EJECUCION DE LAS FUNCIONES, Y SE OTORGA UNA CALIFICACION EN SU MAYORIA CUANTIFICABLE.	*PROPORCIONA UNA VISION GENERAL DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL. +SEÑALA ASPECTOS FUERTES Y DEBILES, Y PUEDE INCLUIR ALGUNOS SEÑALAMIENTOS SOBRE LAS CAUSAS DE ESTAS.	*NO PROPORCIONA DIRECTAMENTE LAS TAREAS DEL PUESTO EN LAS QUE EXISTEN NECESIDADES DE CAPACITACION. *SE REALIZAN POR LO COMUN ANUALMENTE Y REQUIEREN DE ACTUALIZACION

<p>PLANEACION DE CARRERA</p>	<p>SE PLANTEAN ESTRATEGIAS ESPECIFICAS DE EDUCACION, DE AUTODESARROLLO Y DE CAPACITACION O PUESTO DENTRO DE SU CAMPO OCUPACIONAL O FUERA DE EL.</p>		<p>-SE EXPLICAN LOS MOTIVOS DEL PLAN DE CARRERA. -SE RECABA LA INFORMACION DE TRAYECTORIA PASADA. -SE EXPLORAN EXPECTATIVAS OCUPACIONALES Y DE FORMACION</p> <p>-SE ESTABLECE PROGRAMA DE SEGUIMIENTO. -SE OBTIENEN CONCLUSIONES Y SE LLEGA A ACUERDOS.</p>	<p>*REPRESENTA UN SERIO COMPROMISO DE LOS SUJETOS CON METAS EDUCATIVAS Y DE CAPACITACION DEFINIDOS POR ELLOS MISMOS *LAS METAS PROPUESTAS SONACTUALES Y DE REQUERIMIENTOS FUTUROS.</p>	<p>*TIENE POCO VALOR PARA PERSONAS SIN MOTIVACION O POCO COMPROMETIDAS. *NO SIEMPRE SE SEÑALAN CON CLARIDAD LAS TAREAS EN QUE SE REQUIERE CAPACITACION, NI LAS CAUSAS QUE LO JUSTIFIQUEN.</p>
-------------------------------------	---	--	---	--	---

TABLA.1. ALGUNAS TÉCNICAS ÚTILES PARA LA DNC

En conclusión, el proceso de Detección De Necesidades De Capacitación, es un paso trascendental para que cualquier Organización ubique las necesidades reales de las idóneas, y de esta manera busque superar continuamente los obstáculos que se presenten, pero bajo justificaciones sólidas que le permitan proponer y aplicar Programas de Capacitación que sean funcionales no sólo en un tiempo corto; sino para posibles problemas futuros surgidos por las situaciones socioeconómicas que atañen a un país.

Es importante aclarar que es difícil realizarla con la sistematización planteada principalmente por Mendoza (1987); sin embargo hay aspectos que indudablemente deben considerarse como el diferenciar las necesidades, porque de esta manera los objetivos que se planteen serán acordes a los resultados esperados.

A continuación se hace una propuesta de un proyecto de DNC, específicamente para Grupo Financiero BanCrecer tomando en cuenta, que esta Institución bancaria atraviesa actualmente, y desde ya hace varios años, un momento de cambio en su Estructura Organizacional (descrita en el capítulo 2) ; y que a su vez se interesa por corregir aspectos que interfieren negativamente en el desempeño laboral y productivo.

Esta propuesta se basa entonces, en necesidades detectadas a través de un estudio realizado dentro de la misma Organización.

3.2. PROPUESTA PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES EN GRUPO FINANCIERO BANCRECER.

El proyecto que a continuación se describe, es una propuesta para realizar una Detección de Necesidades de Capacitación. Aunque en un principio se tenía contemplado aplicarlo en su totalidad, no fue posible hacerlo por causas ajenas al área de Capacitación. No obstante el instrumento "Detección de Necesidades por Area " pudo efectuarse. Los Departamentos considerados fueron:

- Dir. de Operación y Servicio
- Dirección. de Contabilidad
- Dir. Ejecutiva de Negocios
- Subdirección de Crédito Hipotecario
- Subdirección de Tarjeta de Crédito
- Dir. Sucursal Zona Banoro

3.2.1. Metodología

- Población

Esta investigación se elaboró para ser dirigida principalmente a la **DNC** del nivel Operativo y Gerencial del Grupo Financiero Bancrecer. Tal situación se debe a que los mandos operativos son considerados el apoyo más sólido en la Organización ; además de ser quienes actualmente requieren de Capacitación inmediata que les permita afrontar los cambios generados en la Banca.

En el caso del Mando Gerencial, este requiere de conocimientos especializados que le permita realizar con eficiencia sus tareas, y efectuar actividades de supervisión acordes a las necesidades propias del área de trabajo.

Este proyecto puede ser aplicado al personal del Grupo de la siguiente manera.

- Para todo el personal:
Porque consta de instrumentos de fácil aplicación, rápidos y concretos.
- Por muestreo:
Siempre y cuando la muestra elegida vaya en proporción al nivel poblacional del Grupo para obtener datos válidos y fiables.
- Escenario

Lo importante es que el lugar de aplicación de la **DNC** cuente con iluminación y espacio suficientes y el menor número de variables distractoras como el ruido, murmullos o interrupciones durante su ejecución.

Aunque los instrumentos deban ser contestados individualmente, pueden formarse grupos propuestos por el Director o Responsable del Área, en el mismo lugar de trabajo o bien, en las aulas del Departamento de Capacitación (previa solicitud por escrito).

□ Materiales

Paquete de Formatos de la DNC elaborados y proporcionados por el Departamento de Capacitación, este puede contener :

✓ Memorandum dirigido al responsable del área, que a su vez consta de:

- Justificación y trascendencia del proceso
- Instrucciones para la repartición de instrumentos
- Fecha de entrega
- Firma de conformidad por parte de los Directores involucrados

✓ Instrumentos de la DNC:

- Evaluación de Funciones
 - Cédula de Requerimientos del Puesto
 - Lista de Verificación
- } Optativas

- Detección de Necesidades por Área
- Escala de Satisfacción Personal

□ Procedimiento

El procedimiento descrito se divide en dos partes:

- Procedimiento para la elaboración del proyecto
- Procedimiento para la aplicación del instrumento del DNC por área

Para la elaboración del proyecto fue necesario efectuar una serie de pasos sistemáticos:

PASO 1

Analizar el material que permitiera identificar la Estructura Organizacional actual, del Grupo Financiero BanCreceer.

Esta información fue proporcionada dentro del área de Personal y Organización a través de:

- ✓ Video Inducción a la Banca
- ✓ Video Grupo Financiero BanCreceer
- ✓ Video Sinergia y Trabajo en Equipo
- ✓ Manual "Historia de la Banca"
- (Originario de Multibanco Comermex)
- ✓ Manual de Inducción
- ✓ Descripción de Puestos
- ✓ Plantilla de Personal

Todo esto con la finalidad de establecer claramente el objetivo principal del Grupo, Misión, Fortalezas y Estrategias, para analizar posteriormente su vinculación con la metas individuales e identificación que tiene el personal con la Organización.

PASO 2

Entrevista por el Gerente de Capacitación para acordar área críticas.

En este caso el responsable del área sugirió iniciar un proyecto de DNC a nivel operativo, ya que representa el nivel técnico que realiza las operaciones bancarias indispensables; además de que el crecimiento poblacional de este mando, es cada vez mayor, por lo que se complejiza la identificación de funciones y se hace necesario el trabajo en equipo.

No obstante, se recalcó que era importante analizar las necesidades por área debido a la rotación de personal y modificaciones en el perfil de puestos, de allí que se elaboraran instrumentos con el fin de detectar no sólo situaciones problemáticas en el área de trabajo, sin estilos de supervisión.

PASO 3

Elaboración de Intrumentos para la DNC.

Con los informes obtenidos y con la finalidad de medir conocimientos, habilidades y actitudes, se diseñaron instrumentos que determinaran carencias en dos ámbitos principalmente:

- A nivel funcional } Administración
Conocimiento
Ejecución de actividades en el puesto

- A nivel personal. } Actitud del personal hacia la Organización.

PASO 4

Presentación del Proyecto al Responsable del área de Capacitación

Una vez finalizado el proyecto, se procedió a explicar al Gerente de Capacitación su finalidad, utilidad de cada instrumento y una propuesta del programa a seguir, para definir acuerdos (ver Anexo, Programa de Aplicación).

Fue entonces , que se decidió aplicar solamente el instrumento "Detección de Necesidades de Capacitación por Area", y considerar la propuesta del proyecto general para el próximo año.

Debido a esto, se efectuó la aplicación en las áreas de la siguiente manera:

- Contactación telefónica con responsables del área
- Entrevista individual con Directores y Gerentes
- Aplicación individual del instrumento a cada uno de ellos incluyendo gente a su cargo
- Entrevista final con el Director para determinar prioridades y convenios
- Consolidado de resultados obtenidos a nivel administrativo y de Capacitación
- Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y calendarización
- Informe escrito a responsables del área para su aprobación

RESULTADOS

Los resultados generados en cada área se obtuvieron a través del proceso de evaluación propuesto para el instrumento utilizado (ver Anexo, Detección de Necesidades por Area) y se muestran a continuación:

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION APLICADA A LA DIRECCION DE OPERACION Y SERVICIO

DETECCION DE NECESIDADES ADMINISTRATIVAS

- ⇒ Se requiere de más personal en el área de trabajo.
- ⇒ Agilizar el manejo de las operaciones, a través de la información proporcionada por el área de Sistemas.
- ⇒ Requerimiento de equipos de Cómputo
- ⇒ Informar acerca del Flujo Operativo interno del área.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

- ⇒ Actualización en el conocimiento del uso y manejo de equipos de Cómputo *
- ⇒ Actualización del personal de sucursales en aspectos Contables y Operativos
- ⇒ Se requiere información sobre el manejo y operación de nuevos Productos Bancarios

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO

- ⇒ Se requiere desarrollar habilidades de comunicación interpersonal y trabajo en equipo internas, y con personal de otras áreas
- ⇒ Desarrollar habilidades de supervisión

*NOTA: Actualmente el personal ya está participando en los cursos de Cómputo, sin embargo debido a la sobrecarga de trabajo algunas personas los han cancelado.

CURSOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS PROPUESTOS

SUBDIRECCION	CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
Operación Vista	⇒ Contabilidad ⇒ Habilidad con Números ⇒ Mecanografía	• Todo el personal	30

SUBDIRECCION	CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
Operación Electrónica	⇒ Manejo y Operación de Redes	• Todo el personal	5
	⇒ Programación con Clipper	• Ing. Francisco Ferrer Ferreira	2
	⇒ Mantenimiento Básico y Operación de Cajeros Automáticos	• Ing. Joaquín Jiménez Duran	2
	⇒ Inglés Técnico	• Ing. Mario Alberto Loera Pedraza	5
	⇒ Paquetería Institucional	• Ing. Francisco Ferrer Ferreira • Ing. Joaquín Jiménez Duran • Ing. Laura Pineda Moreno • Ing. Mario Alberto Loera Pedraza • Ing. Francisco Ferrer Ferreira • Ing. Ramón Caballero Nassar	2

SUBDIRECCION	CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
Operación Plazo	⇒ Sistema Operativo Unix	• Lic. Jorge Antonio Garduño Andrade	3
	⇒ Conocimiento del Flujo Operativo de Crédito y Cobranzas.	• Lic. Victor M. Cervantes	3

SUBDIRECCION	CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
Servicios	⇒ Contabilidad Bancaria	• Todo el personal	16

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

SUBDIRECCION	CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
Operación Vista	⇒ Atención y Servicio al Cliente	• Todo el personal	75
Operación Electrónica	⇒ Comunicación y Trabajo en Equipo	• Todo el personal	75
Servicios	⇒ Supervisión Efectiva	• Subgtes. y Gerentes.	16
Operación Plazo			

☐ HORARIOS DE PREFERENCIA: a) Lunes a Viernes de 18:00 a 21:00 horas y Sábados

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION APLICADA A LA DIRECCION DE CONTABILIDAD

SUBDIRECCION DE CONCILIACIONES Y PAGOS

A) GERENCIA DE PAGOS

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

- ⇒ Actualización en el conocimiento de Cuentas Contables y Aplicaciones
- ⇒ Actualización en el conocimiento de cambios en Requisitos Fiscales

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO

- ⇒ Desarrollar habilidades interpersonales que hagan efectiva la atención y servicio al cliente.

CURSOS TECNICOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
⇒ Contabilidad Básica	• Todo el personal	7
⇒ Contabilidad Bancaria		

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
⇒ Atención y Servicio al Cliente	• Todo el personal	7
⇒ Comunicación y Trabajo en Equipo		
⇒ Personalidad Femenina		

HORARIOS DE PREFERENCIA.

- a) Lunes a Viernes de 16:30 a 19:30 p.m.
- b) Sábados

B) GERENCIA CONCILIACIONES

DETECCION DE NECESIDADES ADMINISTRATIVAS

⇒ Se requieren Procesos de Sistematización del Depto. de Matriz y Sucursales, debido al crecimiento en las operaciones regionales por integración con Banoro.

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

⇒ Actualización de la información sobre funciones operativas que origina el Depto. de División Internacional.

⇒ Actualización de la información de Operaciones con Banxico originados por Deptos. como : Tesorería, Mesa de Dinero y Fondos de Fomento .

CURSOS TECNICOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
⇒ Contabilidad Internacional. ⇒ Curso de inglés Técnico	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal• Sólo para quienes tienen comunicación con la Operación en Bancos Extranjeros y Banxico Dls.	11

HORARIOS DE PREFERENCIA.

a) Sábados de 9 a 13 hrs

SUBDIRECCION DE CONTABILIDAD

CURSOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
⇒ Contabilidad Financiera Básica	• Analistas y Ejecutivos	21
⇒ Contabilidad Financiera Avanzada	• Analistas, Ejecutivos y Gerentes	25

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
⇒ Atención y Servicio al Cliente	• Todo el personal	27
⇒ Comunicación y Trabajo en Equipo	• Todo el personal	27
⇒ Supervisión Efectiva	• Subgtes. y Gerentes.	5

HORARIOS DE PREFERENCIA.

a) Lunes a Viernes de 17:00 a 21:00 p.m.

b) Sábados

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION APLICADA A LA DIRECCION EJECUTIVA DE NEGOCIOS

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

- ⇒ Desarrollo de habilidades Operativas del personal de Sucursal en los demás puestos del Organigrama de Sucursales.
- ⇒ Información de la empresa en cuanto a su Misión, Objetivos y Organigrama de la misma, sobre todo en el personal de nuevo ingreso.
- ⇒ Actualización de las actividades que desempeña el personal Operativo en su puesto .
- ⇒ Se requiere de conocimientos de Crédito en el personal del área de trabajo.
- ⇒ Implementación en Técnicas de ventas y promoción de los Servicios Bancarios en el personal que ocupa puestos de esta índole.
- ⇒ Establecer eventos de Capacitación prácticos a todos los niveles, sobre todo en los Directivos de Sucursal, tratando temas como el de "Actualización Financiera y Bancaria".

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO

- ⇒ Desarrollo de Habilidades Gerenciales por parte del personal que tiene gente a su cargo.
- ⇒ Desarrollar la actitud de Servicio en el personal de Sucursales.
- ⇒ Aplicar un programa de Liderazgo para el nivel de Gerencia y Dirección.

CURSOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No. PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Caja Mixta ⇒ Auxiliar de Pagos ⇒ Auxiliar de Cambios ⇒ Controlista ⇒ Caja Principal ⇒ Caja Universal ⇒ Operador Múltiple ⇒ Func.At. y Serv. al Cliente ⇒ Subgte. Operación y Servicio ⇒ Servicios Bancarios ⇒ Ley Gen. de Tít. y Op. Contables 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los puestos Operativos de Sucursal , inclusive el Subgte. de Servicios. 	294
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Inductivo ⇒ Programa De Credito ⇒ Promoción y Venta De Servicios Bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los puestos Operativos de Sucursal • Dir.Sucursal • Gerentes • Funcionarios De Credito • Funcionarios de Promoción. • Gerentes • Funcionarios de Promoción • Subgerentes 	266 124 90

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	No.PARTICIPANTES
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Seguimiento a Atención y Servicio Al Cliente ⇒ Seminario de Actitud de Servicio al Cliente ⇒ Servicio y Atención Al Cliente ⇒ Sinergia y Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal • Directores de Sucursal • Directores de Zona • Personal de Nuevo ingreso a Sucursales, que no hayan participado antes en el Programa 1993. 	294 34

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION APLICADA A LA SUBDIRECCION DE CREDITO HIPOTECARIO

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

- ⇒ Se requiere de conocimientos especializados de Crédito Hipotecario que abarquen aspectos de Mercado, Reglas FOVI, Legalización y Seguimiento de Crédito.
- ⇒ Actualización de la información sobre los requisitos para el otorgamiento del Crédito Hipotecario.
- ⇒ Conocimientos del manejo del equipo de Cómputo*

DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO

- ⇒ Se requiere desarrollar habilidades en el manejo de grupos.

NOTA: Actualmente el personal ya está participando en los cursos de Cómputo.

CURSOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	CALENDARIO
⇒ Computación	• Todo el personal	Programa Continuo
⇒ Programa Integral de Crédito	• Todo el personal	20 hrs
⇒ Crédito hipotecario	• Todo el personal	19 y 20 de Marzo 1994
⇒ Inglés	• Subdirector y Director	30 hrs
		8 y 9 de Abril
		Evaluación: 7 Marzo 1994

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A	CALENDARIO
⇒ Atención y Servicio al Cliente	• Todo el personal	20 hrs
⇒ Comunicación y Trabajo en Equipo	• Todo el personal	23 Y 24 Abril
⇒ Supervisión Efectiva	• Todo el personal	20 hrs
		21 y 22 Mayo
		20 hrs
		5 y 6 Junio

RESULTADOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION APLICADA A LA SUBDIRECCION DE TARJETA DE CREDITO

☐ DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION TECNICA

- ⇒ Actualización del conocimiento en el equipo de Cómputo
- ⇒ Promover el flujo interno de información en el área

☐ DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL ASPECTO HUMANO

- ⇒ Se requiere mayor compromiso en las actividades de trabajo realizadas por el personal del área.
- ⇒ Promover la comunicación interpersonal en el área de trabajo
- ⇒ Desarrollar habilidades para el trabajo en equipo

NOTA: Actualmente el personal ya está participando en los cursos de Cómputo.

CURSOS TECNICOS PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A:	CALENDARIO
⇒ Operación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • A todos los niveles, excepto los responsables de cada área. 	Del 22 al 25 de Marzo
⇒ Cómputo	<ul style="list-style-type: none"> • A todo el personal 	Programa Continuo
⇒ Inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirector y Gerentes 	Evaluación: 7 al 9 de Marzo

CURSOS DE ASPECTO HUMANO PROPUESTOS

CURSOS	DIRIGIDO A:	CALENDARIO
⇒ Sensibilización al Cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	19 y 20 Marzo
⇒ Atención y Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	23 y 24 Abril
⇒ Integración de Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal 	21 y 22 Mayo
⇒ Desarrollo de Habilidades Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Subdirectores • Gerentes • Supervisores 	A partir del 28 de Mayo

BANCRECER, S.A.

GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

PROGRAMA DE CAPACITACION

DIRECCION DE SUCURSALES ZONA BANORO

CURSOS	DIRIGIDO A:	CALENDARIO
⇒ Servicios Bancarios BanCreceer	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que ocupa los puestos operativos de Sucursal, inclusive Subgerente	7 al 11 de Marzo
⇒ Actualización en Cross Sell Manager	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que ocupa los puestos operativos de Sucursal, inclusive Subgerente	22 al 28 de Marzo
⇒ Atención y Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que ocupa los puestos operativos de Sucursal, inclusive Director	8, 9 y 10 Marzo
⇒ Integración de Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Todo el personal que ocupa los puestos operativos de Sucursal, inclusive Director	14, 15 y 16 de Marzo

DISCUSION

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A lo largo de este trabajo, pudo observarse que la Psicología Organizacional juega un papel importante en el medio empresarial, específicamente, en Instituciones de Servicio, ya que a través de ella se analiza y modifica el comportamiento humano, que genera la identificación del personal con la Organización. Las habilidades con las que cuenta el psicólogo han trascendido de actividades realizadas en Selección de Personal; a otras complejas como el buscar la manera de satisfacer las necesidades del individuo, grupos y Organizaciones por medio de la detección de éstas.

Particularmente, la Capacitación ha pasado a ser no sólo un requisito legal, sino un proceso prioritario que conlleva al crecimiento del ser humano y de la Organización misma. Al ser una área tan importante requiere que los Planes y Programas que se elaboren, contemplen los elementos que permitan a cada individuo vincular el aprendizaje en sus actividades cotidianas, y con esto ser productivo en cada una de sus acciones.

Por este motivo, el comportamiento del personal debe ser flexible para poder acoplarse a los cambios que la sociedad actual impone, y de esta manera estar preparado para afrontar nuevos retos; la superación en el aspecto técnico, administrativo y humano representa el medio a través del cual las Organizaciones pueden crecer y mantenerse a la vanguardia competitiva.

La DNC es un proceso útil, porque al realizarse permite a las empresas acoplar sus metas con la de cada uno de sus integrantes; y de esta manera ser congruentes al actuar para unificar expectativas. No es fácil ponerla en práctica debido a que existen una serie de factores internos y externos que interfieren en el proceso; sin embargo, el tratar de aplicarla da la posibilidad de sustentar las acciones con bases reales que reflejen el interés por considerar al Recurso Humano como parte central de la misma Organización. El hecho de que el personal se percate de tal situación, lo motiva a seguir participando con sus habilidades y a efectuar sus actividades con calidad .

En este caso, Grupo Financiero BanCrecer , es una Institución que se preocupa por crecer como Organización a través del esfuerzo individual; sin embargo se requiere del apoyo y cooperación de otros departamentos independientes al de Capacitación para efectuar una verdadera Detección de Necesidades; no

obstante en los Departamentos donde fue posible realizarla, se pudo observar que el Psicólogo cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para detectar situaciones que interfieren negativamente en el comportamiento laboral, y buscar la forma de superarlas por medio de la Capacitación a nivel funcional y/o personal.

Como puede observarse, las diversas áreas en las que se efectuó la **DNC** comparten necesidades en común a nivel Administrativo y de Capacitación.

La principal situación problemática administrativa que enfrenta actualmente el personal de Grupo Financiero BanCrecer, se basa en el retraso de las operaciones que realizan debido a los procesos efectuados en el área de Sistemas. Esto provoca que la ejecución de actividades no sea la óptima y baje la producción.

En el caso de Capacitación técnica, la situación que mayor problemática genera es la carencia o falta de actualización en los conocimientos acerca del puesto, y el desconocimiento del funcionamiento del flujo interno de otros departamentos.

Esto se debe a distintas variables, entre ellas la complejidad de la Organización, la rotación del personal, generación de puestos de nueva creación y el crecimiento del Grupo Financiero.

Una alternativa de solución para tal situación , es crear un perfil curricular de cada puesto, principalmente los operativos para que identifiquen sus funciones y se actualicen constantemente .

Finalmente la necesidad de Capacitación en el aspecto humano , se basa fundamentalmente en la carencia de habilidades de supervisión a nivel Gerencial. En los niveles Directivo, Gerencial y Operativo se detectó la importancia de crear programas para fomentar la integración de equipos de trabajo, y desarrollar en el personal habilidades para que la atención y servicio al cliente sean de calidad.

Se concluye que, el analizar las aptitudes y actitudes del individuo, facilita la integración de grupos de trabajo los cuales vinculan sus objetivos con los de la empresa. Si esto se logra, la Organización cumple no sólo con una obligación, sino que impulsa el desarrollo personal que trae como consecuencia la optimización en la productividad.

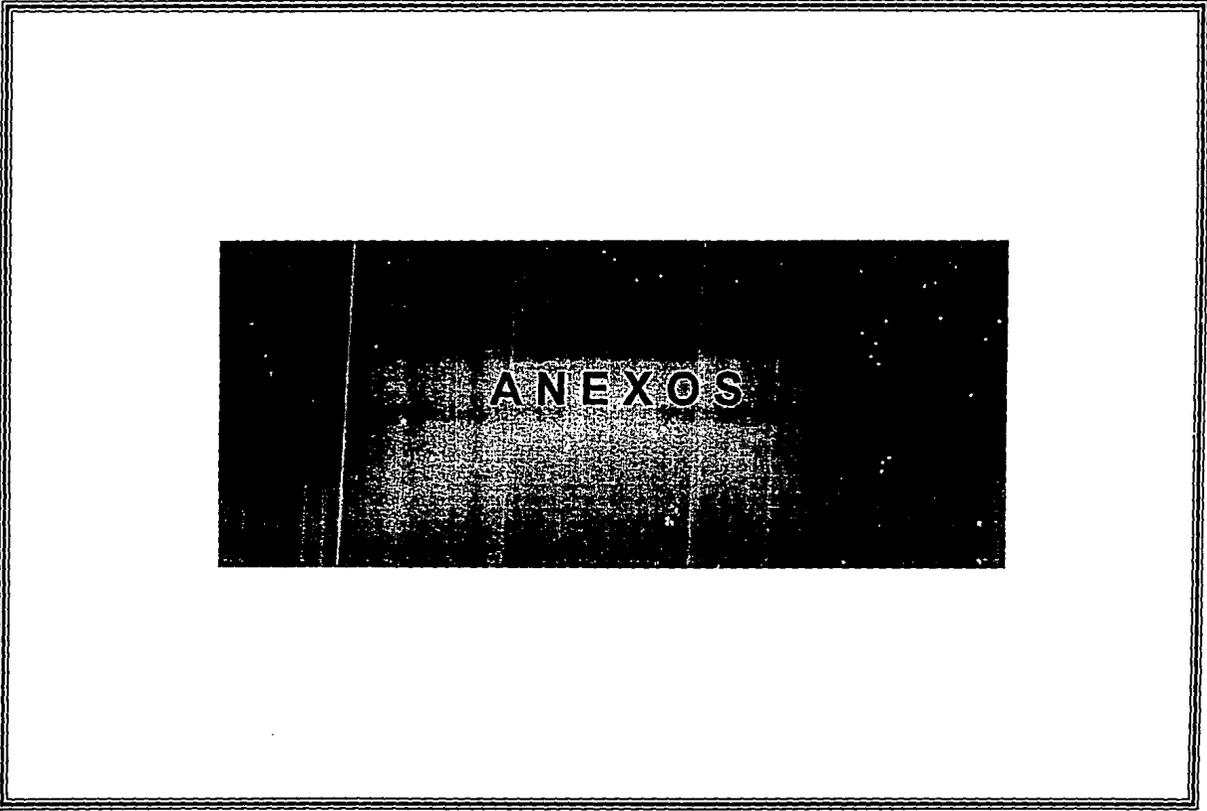
La propuesta elaborada en este trabajo, tiene la finalidad de utilizar las habilidades propias del Psicólogo para efectuar evaluaciones que permitan hacer de la **DNC** un proceso objetivo basado en la conducta laboral. Se demuestra también, que el Psicólogo está preparado para diseñar técnicas basadas en el comportamiento acordes a las situaciones vividas ante diversas circunstancias, y por tanto puede actuar como agente de cambio.

Finalmente, cabe aclarar que esta es una de las múltiples actividades que puede hacer el Psicólogo en Instituciones de Servicio; lo importante es identificar las variables que provocan determinadas conductas y tratar de modificarlo para hacerlo funcional a las circunstancias por medio de la creatividad y la sistematicidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar,R y Frías R. (1989) "Guía para el Psicólogo como instructor de Capacitación y Adiestramiento",Tesis.UNAM.ENEPI.
- Blum,N y Naylor (1976) Psicología Industrial.Trillas:México, Capt,7.
- Capinte S.C. (1993) Capacitación Integral. Determinación de Necesidades, Capt.1-9.
- Cuevas,M. (1992)La participación en el Reclutamiento y Selección de personal en empresas de tipo departamental. Reporte de Trabajo.UNAM.ENEPI.
- BanCreer, S.A (1991).Descripción de puestos..
- Fonseca,M y Nova,M. (1992) Detección de necesidades de Capacitación y aplicación de un Programa en Relaciones Humanas en una empresa. Tesis.UNAM.ENEPI.
- Flores,A y Navarrete,L. (1993) Desarrollo Organizacional.Tesis.UNAM.
- French,W. (1986) Administración de Personal. Limusa: México.
- García,R. y Sánchez,R. (1987) Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en el Sector Público en base a las actividades sustantivas del puesto. Tesis.UNAM.
- Hernández,I. (1991) La participación del Psicólogo en la industria en el área de Capacitación en México. Tesina. UNAM.ENEPI.
- Ishikawa,K. (1992) ¿Qué es el Control total de Calidad? la modalidad Japonesa. Norma:México, Capt.1.
- Jiménez M. (1992) El Psicólogo como entrevistador en la Selección de personal.Tesina. UNAM.ENEPI.
- Kazdin,A. (1978) Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas. Manual Moderno: México.
- Korman,A. (1978) Psicología de la industria y de las organizaciones. Trillas:México.
- Lira,G. (1978) Algunos factores humanos que afectan el ambiente de trabajo en las organizaciones.Tesis. UNAM.ENEPI,1993.
- Mascorro,L. (1992) La importancia de la entrevista y el Psicólogo en la Selección de personal. Tesina.UNAM.ENEPI.
- Martínez,N. (1991) Un procedimiento de Reclutamiento y Selección de personal desde una perspectiva conductual. Tesis.UNAM.ENEPI.
- Mendoza,N. (1984)Determinación de Necesidades de Adiestramiento. Armo:México.
- Mendoza,N. (1986) Manual para determinar necesidades de Capacitación: Trillas:México.
- Multibanco Comermex. (S/A) Historia de la Banca.

- Pacheco,H. (1992) La entrevista como técnica de Selección de Personal.Tesisna.UNAM.ENEPI.
- Pérez,G. (1993) El papel del entrevistador en la aplicación de entrevistas de Selección. Tesis.UNAM.ENEPI.
- Pérez, M. (1992) Funciones del Psicólogo en el Departamento de Capacitación en una embotelladora. Reporte de Trabajo.UNAM.ENEPI.
- Reza,T. (1993) Como hacer un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Revista Capacitación y Adiestramiento, pg.50-56.
- Reyes,P. (1975) El análisis de puestos. Trillas: México.
- Robbins,S. (1987) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana; México, Capt.1.
- Rojas, E. (1993) El papel del Psicólogo en la implantación del programa de "Calidad Total" en la empresa TEBO S.A. de C.V.Reporte de trabajo. UNAM.ENEPI.
- Siliceo,A. (1991) Capacitación y Desarrollo de personal. Limusa: México.
- Sandoval,A y Juárez,S. (1992) Propuesta Modular para capacitar personal en forma integral y permanente. Tesis. UNAM, Cpts 1 y 2.
- SECOFI. (1991) Tratado de Libre Comercio en América del Norte, Dirección General del Desarrollo Tecnológico. Monografías 1,2,5,8.
- Velazquez,J. (1991) El rol del Psicólogo en la Administración de los Recursos Humanos. El caso CONDUMEX. Reporte de trabajo. UNAM:ENEPI.
- Wertner,W. (1990) Administración de personal y Recursos Humanos. Mc.Graw Hill: México.



ANEXOS



DESCRIPCION
DE
INSTRUMENTOS

AMBITO
FUNCIONAL



EVALUACION
DE
FUNCIONES

***JUSTIFICACION:**

SIRVE PARA DETECTAR NECESIDADES EN CUANTO A LA EJECUCION DEL PUESTO ANALIZADO, AL CONSIDERAR FACTORES ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO LABORAL.

***APLICADOR:**

JEFE INMEDIATO

***PERSONA A EVALUAR:**

EMPLEADO

***DESCRIPCION:**

ESTE INSTRUMENTO PERMITE MEDIR AQUELLOS FACTORES QUE FORMAN PARTE DE LA CONDUCTA LABORAL DEL INDIVIDUO. A TRAVES DE ELLOS SE DETERMINA LA HABILIDAD PARA REALIZAR FUNCIONES DEL PUESTO.

LOS FACTORES CONSIDERADOS SON:

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| * Producción | * Flexibilidad |
| * Calidad de trabajo | * Actitud de servicio |
| * Información | * Planeación |
| * Trabajo en equipo | * Supervisión |
| * Manejo de Situaciones | |
| * Creatividad | |
| * Implementación | |
| * Iniciativa | |
| * Responsabilidad | |
| * Análisis de problemas | |
| * Puntualidad | |

★EVALUACION:

EN TOTAL LOS FACTORES A EVALUAR SON QUINCE. CADA UNO CUENTA CON CINCO TIPOS DE RESPUESTA CON LA SIGUIENTE VALORACION:

- (5) Su desempeño excede los requerimientos del puesto
- (4) Su desempeño es óptimo con base a los requerimientos del puesto
- (3) Su desempeño es bueno con base a los requerimientos del puesto
- (2) Su desempeño es regular con base a los requerimientos del puesto
- (1) Su desempeño es deficiente con base a los requerimientos del puesto

POR SER EL MAYOR VALOR DE CINCO PUNTOS, AL REALIZAR LA SUMATORIA, EL PUNTAJE MAXIMO POSIBLE POR ALCANZAR ES DE SETENTA Y CINCO PUNTOS. COMO EL MENOR VALOR ES DE UN PUNTO, AL HACER LA SUMA TOTAL EL PUNTAJE MINIMO POSIBLE DE OBTENER ES DE QUINCE PUNTOS.

★ANALISIS ESTADISTICO:

★SUMAR POR CADA FACTOR EL PUNTAJE Y OBTENER EL TOTAL.

★COMPARARLO CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS DE CALIFICACION PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES:

55 A 75

Excelente ejecución de la conducta laboral, no necesita Capacitación por funciones.

54 A 35

Regular ejecución de la conducta laboral, requiere Capacitación por funciones.

34 A 15

Deficiente ejecución de la conducta laboral, es urgente la Capacitación por funciones.

***VENTAJAS:**

- *Es fácil de aplicar y de evaluar
- *No requiere que el experimentador esté presente durante la aplicación.
- *Analiza factores trascendentales de la conducta laboral
- *Permite al jefe inmediato analizar las habilidades de su personal, en cuanto a realización de actividades
- *Puede utilizarse posteriormente como complemento de la evaluación de potencial para posibles promociones.

***DESVENTAJAS:**

- *El jefe inmediato puede responder sin evaluar la ejecución y guiarse por preferencias
- *Hay casos en los que es necesario explicar con más detalle el significado de cada factor.

CEDULA DE REQUERIMIENTOS DE PLANTAS

Y

LISTA DE VERIFICACION

★ **JUSTIFICACION:**

ES UTIL PARA DETECTAR NECESIDADES ESPECIFICAS EN CUANTO AL CONOCIMIENTO DEL PUESTO ANALIZADO Y SU REPERCUSION EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS.

★ **APLICADOR:**

EMPLEADO

★ **PERSONA A EVALUAR:**

EMPLEADO

CEDULA DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

★ **DESCRIPCION:**

UBICA DOS ASPECTOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO TECNICO:

★ **REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE:**

Carencias del empleado que dificultan la realización de funciones

★ **JUSTIFICACION:**

Posibles conflictos que le acarrea el hecho de no contar con determinado tipo de adiestramiento

★ **EVALUACION:**

COMO ESTE INSTRUMENTO CONSTA DE UN LISTADO DE ACTIVIDADES, PUEDE UTILIZARSE COMO COMPLEMENTO PARA DESCRIBIR ESPECIFICAMENTE LA NECESIDAD DE CAPACITACION EN PUESTOS PRIORITARIOS A TRAVES DE UNA CATEGORIZACION DE RESPUESTAS.

★**VENTAJAS:**

- ★ Es útil para detectar necesidades en Organizaciones complejas.
- ★ Cuando no existen descripciones de puestos, sirve para determinar actividades técnicas que requieren adiestramiento urgente.
- ★ Al ser abierto, permite obtener información detallada.

★**DESVENTAJAS:**

- ★ Su confiabilidad y validez son subjetivas.
- ★ Requiere preferentemente que el investigador esté presente en el lugar de aplicación, para aclarar dudas sobre el llenado.
- ★ La concentración de resultados es tediosa por la cantidad de información recabada.

LISTA DE VERIFICACION

★**DESCRIPCION:**

SE UBICAN POR ESCRITO TODAS AQUELLAS TAREAS PROPIAS DEL PUESTO, Y EL EMPLEADO SEÑALA SI LAS REALIZA, ADEMÁS DE MENCIONAR SI ES NECESARIA LA CAPACITACION SOBRE ESE ASPECTO.

ES IMPORTANTE RECALCAR QUE LAS ACTIVIDADES ENUNCIADAS POR EL INVESTIGADOR, EN REALIDAD PUEDEN SER DEL PUESTO, O BIEN NO LO SEAN, ESTO CON EL FIN DE DETERMINAR EL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE EL EMPLEADO TIENE DE SUS FUNCIONES ESPECIFICAS.

TIPOS:

-SIMPLES: Sólo se solicita registrar marcas

-DE ORDENAMIENTO: Se requiere jerarquizar las actividades, anotando números consecutivos.

-Si el conocimiento que tiene el empleado sobre las funciones del puesto es menor al 60%, el empleado requiere adiestramiento en las actividades del puesto.

-Si el conocimiento que tiene el empleado sobre las funciones de su puesto es mayor al 61%, el empleado no requiere adiestramiento en las actividades de su puesto.

★En cuanto a la columna de "Necesidades de Capacitación", se hace una categorización de las justificaciones para especificar actividades primordiales por puesto.

✦ **VENTAJAS:**

- ★De fácil y rápida aplicación
- ★Análisis de la información rápida y precisa
- ★puede aplicarse en grupo.

✦ **DESVENTAJAS:**

- ★Requiere preferentemente de que el investigador esté presente en el momento de la aplicación para aclarar dudas.
- ★Se requieren descripciones de puestos actualizadas.

DETECCION DE NECESIDADES
POR
AREA

✧ **JUSTIFICACION.:**

DETECTAR NECESIDADES EN CUANTO AL PROCESO REALIZADO EN EL AREA DE TRABAJO, Y SU EFECTO EN LA APLICACION DE LAS METAS ORGANIZACIONALES.

✧ **APLICADOR:**

MANDOS MEDIOS O INVESTIGADOR

✧ **LUGAR A EVALUAR:**

AREAS DEPARTAMENTALES

✧ **DESCRIPCION:**

ESTA TECNICA SE DISEÑO A PARTIR DE CONCEPTOS MANEJADOS POR EL PRINCIPIO DE PARETO; EN EL QUE SE MENCIONA QUE UNO DE LOS MUCHOS PROBLEMAS QUE TIENE UNA ORGANIZACION (20%) , PROVOCAN LA MAYOR PARTE DE LAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS (80%).

✧ Primeramente se detectan las tres principales situaciones que afectan el desarrollo de funciones del área.

✧ En segundo lugar, se analizan las variables que provocan esas situaciones.

✧ Una vez detectadas, se les otorga un porcentaje jerárquico debido a la influencia que ejercen sobre la situación planteada.

✧ Finalmente se determinan las consecuencias que provocan tales situaciones.

✧ En el caso de que se consideren problemas por carencia de Capacitación, se enlistan los cursos propuestos por el personal en orden de importancia.

✧ **EVALUACION:**

POR AREA SE EFECTUA UN ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA SIGUIENTE MANERA:

✧ Se determinan las tres principales situaciones que afectan las funciones del área , al categorizar las respuestas.

✧ Se enlistan las principales variables que las producen, por frecuencia.

✧ Se determina si son necesidades de Capacitación o de tipo Administrativo.

✧ Se suman acumulativamente los porcentajes de las variables, hasta obtener aproximadamente un 80%

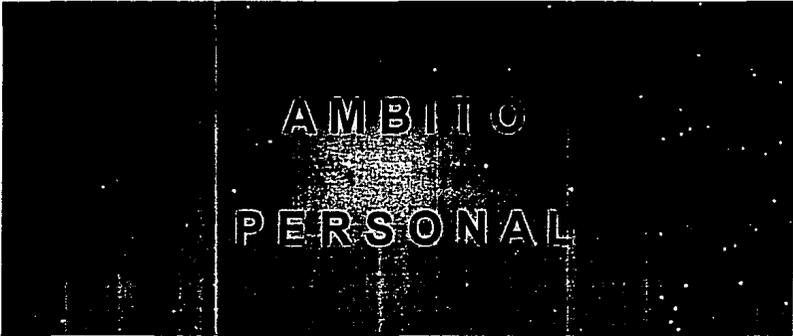
✧ Con base a la información recabada y cursos propuestos por el personal, se elaboran los Planes y Programas de Capacitación.

✧ **VENTAJAS:**

- ✧ Es concreta al determinar resultados.
- ✧ Permite unificar criterios en torno a hechos reales.
- ✧ Es fácil de evaluar y se aplica para la solución de problemas.
- ✧ Es participativa y promueve la cooperación en grupo.

✧ **DESVENTAJAS:**

- ✧ Es lenta y costosa por el tiempo que consume en su aplicación.
- ✧ Requiere que el investigador esté presente durante su aplicación.



AMBITO
PERSONAL

ESCALA
DE
SATISFACCION LABORAL

✧ **JUSTIFICACION.:**

DETECTAR NECESIDADES EN CUANTO A SATISFACCION LABORAL Y EXPECTATIVAS INDIVIDUALES EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DE LA ORGANIZACION .

✧ **APLICADOR:**

EMPLEADO

✧ **PERSONA A EVALUAR:**

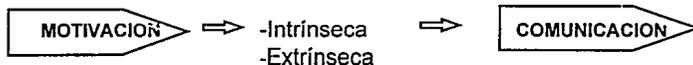
EMPLEADO

✧ **DESCRIPCION:**

SE UTILIZA PARA MEDIR ACTITUDES A TRAVES DE OPINIONES EMITIDAS POR LAS PERSONAS SOBRE DIVERSAS AFIRMACIONES PLANTEADAS EN CADA ITEM DE LA ESCALA.

✧ **EVALUACION:**

ESTA ESCALA DE ACTITUDES PRETENDE MEDIR PRINCIPALMENTE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO. PARA ESTO SE CONSIDERAN DOS ASPECTOS:



LA VALORACION PROPUESTA EN CADA ITEM ES:

TOTALMENTE DE ACUERDO	5 Puntos
DE ACUERDO	4 Puntos
INDECISO	3 Puntos
EN DESACUERDO	2 Puntos
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1 Punto

TODOS LOS ITEMS CONSTAN DE INDICADORES POSITIVOS; POR LO QUE AL ELEGIR LAS RESPUESTAS "TOTALMENTE DE ACUERDO" CON UN VALOR DE 5 PUNTOS, SE EXPRESA MAYOR SATISFACCION LABORAL.

EN TOTAL EXISTEN VEINTIDOS ITEMS DIVIDIDOS EN LAS SIGUIENTES SUBESCALAS:

★MOTIVACION INTRINSECA

NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO
ITEMS: 1,2,3,4,6,13
PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE: 30 PUNTOS

★MOTIVACION EXTRINSECA

NECESIDAD DE COMPROMISO:
ITEMS: 5,7,12,22

NECESIDAD DE FILIACION:
ITEMS: 8 Y 11

NECESIDAD DE EQUIDAD:
ITEMS: 9 Y 14

NECESIDAD DE SEGURIDAD:
ITEMS: 10

PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE: 45 PUNTOS

★COMUNICACION

ITEMS:15,16,17,18,19,20 ,21
PUNTAJE MÁXIMO POSIBLE: 35 PUNTOS

*** PROCESO ESTADISTICO:**

★SE CALIFICAN LAS RESPUESTAS CON LOS PUNTAJES MARCADOS EN CADA ITEM. .

★SE AGRUPAN LOS ITEMS EN SUBESCALAS (Motivación intrínseca, extrínseca y comunicación), Y SE OBTIENEN LOS PUNTAJES POSIBLES EN CADA UNA.

★SE CALIFICA CON LOS SIGUIENTES CRITERIOS :

100 a 81

Alta Satisfacción laboral, no requiere de Capacitación en el aspecto humano.

80 a 51

Satisfacción laboral regular, requiere Capacitación en el aspecto humano.

50 a 22

Baja Satisfacción laboral, urge la Capacitación en el aspecto humano.

*** VENTAJAS.**

★Es de fácil aplicación.

★El investigador no necesariamente tiene que estar presente para la aplicación.

★La confiabilidad y validez se pueden determinar con base a técnicas Psicométricas.

*** DESVENTAJAS:**

★Evalúa aspectos de manera general, por lo que requiere del uso de la entrevista en caso de querer obtener datos específicos.

DEFINICIONES DE LAS NECESIDADES MOTIVACIONALES:

Necesidades de Reconocimiento:

Que los jefes inmediatos o compañeros de trabajo expresen al individuo frases de felicitación por las actividades realizadas.

Necesidades de Compromiso:

Buscar la identificación del personal con la Organización para que sean responsables de sus actos.

Necesidad de Filiación:

Entablar relaciones sociales con superiores, compañeros de trabajo y demás personas de una manera cordial y respetuosa basada en la escucha mutua.

Necesidad de Equidad:

Que exista igualdad entre las gratificaciones y sueldos del individuo, al compararlas con personas del mismo nivel.

Necesidades de Seguridad:

Que las condiciones de trabajo, es decir de espacio físico, sea el propicio para ejercer un desempeño laboral óptimo.

**DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION**



GRUPO FINANCIERO BANCRECER

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	106
OBJETIVO GENERAL	108
OBJETIVOS PARTICULARES	109
<u>INSTRUMENTOS</u>	
AMBITO FUNCIONAL	111
-Evaluación De Funciones	
-Detección De Necesidades Por Puesto:	115
-Cédula De Requerimientos Del Puesto	
-Lista De Verificación	
-Detección De Necesidades Por Area	125
AMBITO PERSONAL	132
-Escala De Satisfacción Laboral	
PROGRAMA DE APLICACION	137

INTRODUCCION

EL AREA DE CAPACITACION SERA LA ENCARGADA DE VARIOS PROCESOS QUE PERMITAN LOGRAR EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO; ENTRE ELLOS ESTAN EL DISEÑO Y APLICACION DE PROGRAMAS ACORDES A LAS NECESIDADES PARA QUE LOS INDIVIDUOS ADQUIERAN O DESARROLLEN HABILIDADES PARTICULARES QUE BENEFICIEN SU DESEMPEÑO Y EXPECTATIVA ANTE SUS ACTIVIDADES.

EL PRIMER PASO PARA LA PLANEACION TECNICA DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL ES LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION, EL CUAL ES UN PROCESO QUE SELECCIONA LOS REQUERIMIENTOS REALES, DIFERENCIANDOLOS DE AQUELLOS PROBABLES.

LAS NECESIDAD DE CAPACITACION HACE REFERENCIA A CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE LAS ACTIVIDADES; DE ALLI QUE SEA LA PIEDRA ANGULAR QUE DEFINA ACCIONES PRESENTES Y FUTURAS DE CUALQUIER ORGANIZACION.

UNA CORRECTA APLICACION DE ESTE PROCESO GENERA VARIAS VENTAJAS, ENTRE ELLAS SE ENCUENTRAN:

- * AHORRO DE TIEMPO Y DINERO
- * PLANEACION DE ACTIVIDADES DE CAPACITACION SOBRE BASES SOLIDAS, REALES Y CONCRETAS.
- * DESARROLLAR UNA ACTITUD FAVORABLE DE DIRECTIVOS, Y PERSONAL EN GENERAL HACIA LA CAPACITACION
- * PROPORCIONAR ANTECEDENES NECESARIOS PARA LA ELABORACION DE LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO QUE LA EMPRESA REQUIERA
- * PERMITIR AL TRABAJADOR LOGRAR LA SUPERACION PERSONAL
- * VINCULAR OBJETIVOS Y ACCIONES DE MANERA SISTEMATICA
- * REFLEJAR INTERESES PERSONALES, GRUPALES E INSTITUCIONALES
- * FOMENTAR EL DINAMISMO ANTE CAMBIOS Y/O TRANSFORMACIONES
- * IDENTIFICAR CLARAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN REALIZARSE ANTE UN PUESTO DETERMINADO

* GENERAR DATOS ESENCIALES PARA PODER REALIZAR POSTERIORMENTE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS EFECTUADOS

ANTE TALES BENEFICIOS, GRUPO FINANCIERO BANCRECER SE INTERESA POR DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION PARA PODER PLANEAR A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, EL DISEÑO Y OPERACION DE PROGRAMAS ACORDES A LOS CAMBIOS SOCIOECONOMICOS QUE SE MANIFIESTAN EN LA ACTUALIDAD. RECONOCE QUE DE ESTA MANERA ,LOGRARA CRECER COMO EMPRESA, Y MANTENERSE A LA VANGUARDIA ANTE LA COMPETENCIA BANCARIA QUE INCREMENTA CADA DIA MAS.

EL SIGUIENTE PROGRAMA TIENE COMO FINALIDAD PROPONER UN PROYECTO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION, A TRAVES DE DIVERSOS INSTRUMENTOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE LOGRE UNA EVALUACION OBJETIVA DE NECESIDADES REALES, ACORDE A LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.

OBJETIVO GENERAL

DETERMINAR LAS NECESIDADES PRIORITARIAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE FACILITEN EL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES E INDIVIDUALES, LOS CUALES A SU VEZ REPERCUTAN EN EL DESARROLLO DE *GRUPO FINANCIERO BANCRECER*

OBJETIVOS PARTICULARES

- ⇒ IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
- ⇒ IDENTIFICAR TRABAJADORES A CAPACITAR
- ⇒ DISEÑAR Y/O REDISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACION
- ⇒ SATISFACER LAS NECESIDADES DE DESARROLLO DEL PERSONAL QUE LABORA EN ESTA INSTITUCION
- ⇒ DESARROLLAR EVENTOS FORMATIVOS QUE GENEREN EL DESARROLLO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL

A M B I T O

F U N C I O N A L

EL PROPOSITO DE LA SIGUIENTE EVALUACION ES ANALIZAR LA EJECUCION DE LOS EMPLEADOS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

LE AGRADECEREMOS QUE RESPONDA CON SINCERIDAD PARA QUE ESTA INVESTIGACION SEA LO MAS REAL POSIBLE. DE ESTA MANERA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION BRINDARA PROGRAMAS PARA DESARROLLAR HABILIDADES QUE PERMITAN LA REALIZACION DEL TRABAJO EFICIENTE, EN BENEFICIO DE USTED Y EL PERSONAL A SU CARGO.

POR SU PARTICIPACION Y COLABORACION

GRACIAS

EVALUACION DE FUNCIONES

COMPANIA: _____	FECHA DE EVALUACION: DE: ___ DIA:- ___ MES: ___ AÑO: ___ FECHA DE ENTREGA: A: ___ DIA: ___ MES: ___ AÑO: ___	DEPARTAMENTO O AREA: _____
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ _____	PUESTO DEL EMPLEADO: _____	FECHA DE INGRESO AL PUESTO: _____
NOMBRE DEL SUPERVISOR: _____ _____	PUESTO DEL SUPERVISOR: _____	FECHA DE INGRESO AL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS FACTORES QUE A CONTINUACION SE PRESENTAN Y MARQUE CON UNA CRUZ DENTRO DEL PARENTESIS, LA OPCION QUE MAS SE ASEMEJE AL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO A EVALUAR.

CONDUCTA LABORAL

FACTORES	5	4	3	2	1	PUNTUACION
PRODUCCION: VOLUMEN Y CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO NORMALMENTE DE ACUERDO CON LA NATURALEZA Y LAS CONDICIONES DE SERVICIO	EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO ()	FRECUENTEMENTE EXCEDE LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO ()	SATISFACE LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO ()	A VECES POR DEBAJO DE LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO ()	SIEMPRE POR DEBAJO DE LAS EXIGENCIAS DEL PUESTO ()	
CALIDAD DE TRABAJO: EXACTITUD, ESmero, PRESENTACION Y ORDEN EN EL TRABAJO EJECUTADO	EXCEPCIONALMENTE SUPERIOR, EXACTO EN EL TRABAJO ()	A VECES SUPERIOR, BASTANTE CUIDADOSO EN SU TRABAJO ()	SIEMPRE ES SATISFACTORIO Y CUIDADOSO EN SU TRABAJO ()	REGULARMENTE SATISFACTORIO, PRESENTA ERRORES OCASIONALES EN SU TRABAJO ()	INSATISFACTORIO, COMETE ERRORES FRECUENTEMENTE Y FALTA DE CUIDADO EN SU TRABAJO ()	
INFORMACION: ENTENDIMIENTO Y DOMINIO DE TODOS LOS ASPECTOS Y DETALLES DEL TRABAJO	EXPERTO EN TODOS LOS ASPECTOS Y DETALLES DEL PUESTO, ASI COMO AREAS SELECCIONADAS ()	TIENE INFORMACION DEL PUESTO, SUS DETALLES Y AREAS RELACIONADAS ()	TIENE INFORMACION DE LA MAYORIA DE LOS DETALLES, PERO DESCONOCE AREAS RELACIONADAS ()	ESTA POCO FAMILIARIZADO CON DETALLES, REQUIERE DE AYUDA FRECUENTEMENTE ()	TIENE POCA INFORMACION DE LOS DETALLES BASICOS PARA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DEL PUESTO ()	
TRABAJO EN EQUIPO: INTERACCION CON LOS DEMAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO	EXCELENTE DISPOSICION PARA CON LOS OTROS EN CIRCUNSTANCIAS QUE SE NECESITE ()	SIEMPRE ESTA DISPUESTO A AYUDAR A OTROS, PROCURA COLABORAR ()	REALIZA BUEN TRABAJO EN EQUIPO, NORMALMENTE COLABORA ()	COLABORA CON OTROS CUANDO ES MUY NECESARIO, NO VA MAS ALLA DE SU PROPIO TRABAJO ()	MUESTRA RESISTENCIA PARA COLABORAR CON OTROS, TIENE FRICCIONES INNECESARIAS ()	
MANEJO DE SITUACIONES: DIRIGIR Y CONTROLAR SITUACIONES CONFLICTIVAS	COMPORTAMIENTO EXCEPCIONAL, PARA MANEJAR SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	GENERALMENTE SABE MANEJAR SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	PERTINENTEMENTE MANEJA SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	CUANDO ES MUY NECESARIO MANEJA SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	NO SABE MANEJAR SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	
CREATIVIDAD: ELABORAR SU TRABAJO APORTANDO IDEAS ORIGINALES	SUS PROPUESTAS SON EXCEPCIONALMENTE NOVEDOSAS ()	FRECUENTEMENTE SUS PROPUESTAS SON NOVEDOSAS ()	ALGUNAS VECES SUS PROPUESTAS SON NOVEDOSAS ()	POCAS VECES SUS PROPUESTAS SON NOVEDOSAS ()	NO HACE PROPUESTAS NOVEDOSAS ()	

*FAVOR DE NO LLENAR LA ZONA SOMBRREADA

IMPLEMENTACION: EFECTUAR IDEAS Y PROYECTOS PROPIOS Y/O AJENOS	EXCELENTE APLICACION DE PROPUESTAS SIN SUPERVISION ()	COMUNMENTE APLICA PROPUESTAS SIN SUPERVISION ()	APLICA LAS PROPUESTAS CON MINIMA SUPERVISION ()	SE LE DIFICULTA LA APLICACION DE PROPUESTAS SIN SUPERVISION ()	NO APLICA LAS PROPUESTAS SIN SUPERVISION ()	
INICIATIVA: TOMAR DECISIONES OPORTUNAS EN AUSENCIA DE INSTRUCCIONES DETALLADAS	EXTREMADAMENTE EMPRENDEDOR, VA MAS ALLA DE SUS RESPONSABILIDADES ()	GENERALMENTE EMPRENDEDOR, RESPONSABLE Y BUSCA MEJORAR SU TRABAJO ()	PERTINENETEMENTE VA MAS ALLA DE SUS RESPONSABILIDADES BASICAS ()	RARA VEZ ASUME RESPONSABILIDADES POR SI MISMO Y REQUIERE INSTRUCCIONES DETALLADAS ()	NO ASUME RESPONSABILIDADES MAS ALLA DE LAS ESTABLECIDAS ()	
RESPONSABILIDAD: REALIZACION DEL TRABAJO SIEMPRE DENTRO DEL PLAZO ESTIPULADO CON CONFIABILIDAD Y CUIDADO	LLEVA A CABO EXCELENTEMENTE SU TRABAJO SIN NECESIDAD DE SUPERVISION ()	HACE UN OPTIMO TRABAJO CON MINIMA SUPERVISION ()	CUMPLE SU TRABAJO CON LA SUPERVISION NECESARIA ()	CUMPLE CON SU TRABAJO BAJO SUPERVISION ESPECIAL ()	SU TRABAJO ESTA SUJETO A UNA SUPERVISION CONSTANTE ()	
ANALISIS DE PROBLEMAS: IDENTIFICAR, DESCRIBIR Y ANALIZAR UN PROBLEMA Y/O SITUACION	EXCELENTE ANALISIS DE SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	FRECUENTEMENTE ANALIZA SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	OCASIONALMENTE ANALIZA SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	EN CASO NECESARIO ANALIZA SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	NO HACE ANALISIS DE SITUACIONES CONFLICTIVAS ()	
PUNTUALIDAD: PROCURAR AUSENTARSE LO MENOS POSIBLE EN HORAS DE TRABAJO	NUNCA LLEGA TARDE ()	CONTADAS VECES LLEGA TARDE ()	OCASIONALMENTE LLEGA TARDE ()	FRECUENTEMENTE LLAGA TARDE ()	POR COSTUMBRE LLEGA TARDE ()	
FLEXIBILIDAD: ADAPTACION A MODIFICACIONES Y/O PROPUESTAS DEL AREA DE TRABAJO	ACEPTA LOS CAMBIOS CON ENTUSIASMO, Y HACE SUGERENCIAS ()	CON FRECUENCIA AL DARSE CAMBIOS PROPONE SUGERENCIAS Y HACE OBSERVACIONES ()	ALGUNAS VECES ACEPTA CAMBIOS Y HACE SUGERENCIAS ()	SE LE DIFICULTA ACEPTAR CAMBIOS Y NO HACE SUGERENCIAS ()	NO ACEPTA CAMBIOS, NI HACE OBSERVACIONES ()	
ACTITUD DE SERVICIO: ATENDER A CUALQUIER PERSONA CON CORDIALIDAD	ES ATENTO CON TODAS LAS PERSONAS QUE SOLICITAN SUS SERVICIOS ()	FRECUENTEMENTE ES ATENTO AL BRINDAR ALGUN SERVICIO A CUALQUIER PERSONA ()	OCASIONALMENTE ES ATENTO AL BRINDAR SUS SERVICIOS A PERSONAS QUE NO CONOCE ()	SE LE DIFICULTA SER ATENTO AL ATENDER A CUALQUIER PERSONA ()	ES POCO ATENTO AL BRINDAR SUS SERVICIOS A CUALQUIER PERSONA ()	

*FAVOR DE NO LLENAR LA ZONA SOMBRADA

PLANEACION: ANALIZAR Y ORGANIZAR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES POR REALIZAR	SIEMPRE PLANEA LAS ACTIVIDADES ANTES DE LLEVARLAS A CABO ()	GENERALMENTE PLANEA LAS ACTIVIDADES ANTES DE REALIZARLAS ()	ALGUNAS VECES PLANEA SUS ACTIVIDADES ANTES DE HACERLAS ()	MUY POCAS VECES PLANEA ACTIVIDADES A REALIZAR ()	NO PLANEA NINGUNA ACTIVIDAD ANTES DE REALIZARLA ()	
SUPERVISION: DETECTAR QUE LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES SEA LA ESPERADA	SU SUPERVISION ES MINUCIOSA Y PERTINENTE AL REQUERIR DE SU COLABORACION ()	GENERALMENTE SUPERVISA SITUACIONES EN LAS QUE SE REQUIERE DE SU COLABORACION ()	OCASIONALMENTE SUPERVISA SITUACIONES EN LAS QUE ES NECESARIA SU PARTICIPACION ()	CONTADAS VECES PARTICIPA EN LA SUPERVISION DE SITUACIONES QUE LE COMPETEN ()	NO ACOSTUMBRA PARTICIPAR EN LA SUPERVISION DE SITUACIONES QUE LE COMPETEN ()	

***FAVOR DE NO LLENAR LA ZONA SOMBREADA**

**DETECCION DE NECESIDADES
POR
PUESTO**

EL PROPOSITO DE LA SIGUIENTE INVESTIGACION, ES DETECTAR ESPECIFICAMENTE AQUELLAS ACTIVIDADES DE TU PUESTO EN LAS QUE HAY QUE NECESITAS AMPLIAR TUS CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS A TRAVES DE LA CAPACITACION.

ES IMPORTANTE QUE SEAS HONESTO AL CONTESTAR, PARA PLANEAR PROGRAMAS ACORDES A TUS NECESIDADES Y DE ESTA MANERA TU DESARROLLO PERSONAL, CONTRIBUYA AL CRECIMIENTO DEL GRUPO FINANCIERO.

TU PARTICIPACION Y COLABORACION

"CUENTAN"

GRACIAS

CEDULA DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

NOMBRE: _____

PUESTO ACTUAL: _____

PUESTOS ANTERIORES: _____

FECHA DE INGRESO AL PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

PERIODO DE EVALUACION:

DE: DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

A: DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

REGISTRO: _____

UBICACION: _____

DIVISION: _____

DEPARTAMENTO: _____

SECCION: _____

INSTRUCCIONES:

EL FORMATO "CEDULA DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO" TIENE LA FINALIDAD DE COMPLEMENTAR LA INFORMACION SOBRE ACTIVIDADES DE TU PUESTO QUE REQUIERAN DE CAPACITACION.

A) ESCRIBE EN LA PRIMER COLUMNA AQUELLAS TAREAS QUE NECESITAS APRENDER , Y EN LA SEGUNDA JUSTIFICA TUS RAZONES. SI TIENES ALGUNA DUDA SOBRE EL LLENADO DEL FORMATO , CONSULTA EL EJEMPLO QUE SE TE PRESENTA.

B) CONTESTA LAS PREGUNTAS QUE SE TE FORMULAN

A)

CEDULA DE REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE	JUSTIFICACION
Ejemplo: Información y actualización de las Políticas y Procedimientos de la organización.	Para identificar mis derechos y obligaciones dentro de ella con base a mi puesto

B)

1.-¿ CUAL ES EL OBJETIVO DE TU PUESTO?

2.-¿ QUE OTRAS FUNCIONES REALIZAS, QUE NO CORRESPONDAN A TU PUESTO?

3.-SI PUDIERAS PROPONER NUEVAS FUNCIONES EN TU PUESTO. ¿CUALES TE GUSTARIA QUE FUERAN?
MENCIONALAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-

4.- PARA DESARROLLAR MEJOR LAS FUNCIONES DE TU PUESTO ¿ QUE NUEVOS CURSOS DE CAPACITACION PROPONDRIAS?,MENCIONALOS POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

1.-
2.-
3.-
4.-

LISTA DE VERIFICACION

NOMBRE: _____ PUESTO ACTUAL: _____

PUESTOS ANTERIORES: _____

FECHA DE INGRESO AL PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

PERIODO DE EVALUACION:

DE: DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

A: DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

REGISTRO: _____

UBICACION: _____

DIVISION: _____

DEPARTAMENTO: _____

SECCION: _____

INSTRUCCIONES:

A CONTINUACION SE ENLISTAN LAS PRINCIPALES TAREAS DE TU PUESTO SEGUIDAS DE LAS PALABRAS "SI" y "NO" . LEE CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS TAREAS Y MARCA CON UNA CRUZ:

A) "SI" O "NO" SI LA FUNCION DESCRITA CORRESPONDE O NO A TU PUESTO

B) "SI" CUANDO CONSIDERES QUE LA REALIZAS MAL POR FALTA DE CONOCIMIENTO, Y

"NO" SI LA DESEMPEÑAS BIEN

C) EN CASO DE RESPONDER QUE NECESITAS CAPACITACION, EXPLICA BREVEMENTE TUS MOTIVOS

A CONTINUACION SE TE MUESTRA UN EJEMPLO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PUESTO DE SECRETARIA A NIVEL GERENCIAL

SECRETARIA

TAREAS VO ACTIVIDADES DEL PUESTO	FUNCIONES DEL PUESTO		NECESIDADES DE CAPACITACION	
1. EFECTUAR LA ELABORACION DE FICHAS CONTABLES	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
2. ENVIAR MOVIMIENTO DE LA OPERADORA Y DOCUMENTACION A LAS AREAS OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS CORRESPONDIENTES	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
3. ELABORACION DE EXPEDIENTES DE CHEQUES	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
4. ELABORACION DE EJERCICIOS DE CRÉDITO	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
5. ELABORAR EL ARCHIVO GENERAL	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
6. ATENDER A CLIENTES ESPECIALES	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
7. ARCHIVAR CORRESPONDENCIA	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
8. HACER CARTAS, MEMORANDUMS	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
9. LLAMAR A CLIENTES POR SUS SOBREGIROS	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO

10. REPORTAR CHEQUES DEVUELTOS	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
11. TRANSCRIBIR A MAQUINA ESTUDIOS DE CREDITO	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
12. ELABORACION A MAQUINA DE LAS ACTAS CORRESPONDIENTES A LAS JUNTAS	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
13. ELABORACION DE ALTAS PARA EL OTORGAMIENTO DE TARJETAS DE CREDITO	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
14. CONTROL DE CORRESPONDENCIA ENVIADA Y RECIBIDA	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
15. CONTROL, MANEJO Y ORGANIZACION DEL ARCHIVO DE MANUALES	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO
16. CONTESTAR EL CONMUTADOR	SI	NO	SI ¿PORQUE?	NO

**DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION POR AREA**

EL PROPOSITO DE LA SIGUIENTE INVESTIGACION, ES DETECTAR ESPECIFICAMENTE AQUELLAS ACTIVIDADES DE SU AREA DE TRABAJO EN LA QUE HAY QUE BRINDAR CAPACITACION.

ES IMPORTANTE QUE SEA SINCERO AL CONTESTAR PARA CONTAR CON SU APOYO EN LA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS QUE SE ACOPLEN A SUS NECESIDADES, Y QUE LE PERMITAN CRECER JUNTO CON EL GRUPO FINANCIERO. EL BRINDARLE LA CAPACITACION QUE USTED NECESITA PODRA BENEFICIAR EN ALGUNA MEDIDA SU EFICIENCIA EN EL TRABAJO.

POR SU PARTICIPACION Y COLABORACION

GRACIAS

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 PUESTO: _____ AREA: _____
 ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

NOTA IMPORTANTE:

LOS EJEMPLOS QUE SE MANEJAN SON FICTICIOS, UNICAMENTE TIENEN LA FINALIDAD DE FACILITAR EL LLENADO DE LAS TABLAS.

INSTRUCCIONES:

COMPLETE LA INFORMACION CORRESPONDIENTE EN LAS TABLAS **I,II,III,IV** Y **V** COMO SE INDICA EN CADA UNO DE LOS EJEMPLOS.

TABLA I

A CONTINUACION , MENCIONE LAS TRES PRINCIPALES SITUACIONES QUE AFECTAN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DE SU AREA:

A) EJEMPLO:

SITUACIONES EN EL AREA DE TRABAJO

- 1.-ASIGNACION DE PERSONAL CON FALTA DE CONOCIMIENTOS EN ACTIVIDADES REALIZADAS DENTRO DE SUCURSAL BASICA
- 2.-RETRASO EN EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS
- 3.-RETRASO EN LA JUSTIFICACION DE MOVIMIENTOS CONTABLES

B) PARA CONTESTAR

SITUACIONES EN EL AREA DE TRABAJO

1.	
2.	
3.	

TABLA II

CADA UNO DE LAS SITUACIONES ANTERIORMENTE MENCIONADAS SE DEBEN A DIVERSOS FACTORES QUE LOS ORIGINAN, COMO SON:

A) EJEMPLO:

SITUACIONES 1	SITUACIONES 2	SITUACIONES 3
FACTORES	FACTORES	FACTORES
Desconocimiento de las funciones operativas y/o de promoción del puesto.	El personal de promoción desconoce los diferentes Tipos de Crédito.	Desconocimiento de las diversas Cuentas Contables que se manejan en el Banco.
Selección de personal de otras Instituciones Bancarias que desconocen la operación interna del Banco.	Se requiere de la implementación en Técnicas de Ventas.	Desconocimiento en aspectos Contables Financieros.
Falta de entrenamiento específico en el puesto.	Múltiples requisitos para su otorgamiento.	Falta de comunicación entre el personal de las áreas responsables.
Promoción de personal interno que no tiene conocimiento, ni experiencia en la operación general de una Sucursal Tradicional.	Falta de Atención en el Servicio al Cliente.	

B) PARA CONTESTAR:

SITUACIONES 1	SITUACIONES 2	SITUACIONES 3
FACTORES	FACTORES	FACTORES

TABLA III

ASIGNE UN PORCENTAJE A CADA UNA DE LOS FACTORES MENCIONADOS, CONSIDERANDO EL GRADO DE INFLUENCIA QUE ESTAS TENGAN EN CADA UNO DE LAS SITUACIONES.

PODRA REPETIR EL MISMO PORCENTAJE LAS VECES QUE SEA NECESARIO, CUIDANDO QUE LA SUMA TOTAL DE ESTOS SEA DEL 100%.

A) EJEMPLO:

SITUACIONES 1	SITUACIONES 2	SITUACIONES 3
FACTORES	FACTORES	FACTORES
10%	30%	50%
30%	30%	30%
30%	20%	20%
30%	20%	
Total: 100%	Total: 100%	Total: 100%

B) PARA CONTESTAR:

SITUACIONES 1	SITUACIONES 2	SITUACIONES 3
FACTORES	FACTORES	FACTORES
Total: 100%	Total: 100%	Total: 100%

TABLA IV

INDIQUE EL EFECTO QUE PROVOCA CADA UNO DE LAS SITUACIONES MENCIONADAS EN LA TABLA I.

A) EJEMPLO:

LOS MENCIONADOS EN LA TABLA I	RESULTADOS DE CADA PROBLEMA EN EL AREA DE TRABAJO
SITUACION 1	1.-Diversos errores en los diferentes movimientos contables que se realizan en las Sucursales.
SITUACION 2	2.-El cliente decide solicitar el crédito a otra Institución.
SITUACION 3	3.-Duplicidad en la elaboración de fichas, y atrasos de pagos a proveedores.

B) PARA CONTESTAR:

LOS MENCIONADOS EN LA TABLA I	RESULTADOS DE CADA PROBLEMA EN EL AREA DE TRABAJO
SITUACION 1	1.- _____ _____
SITUACION 2	2.- _____ _____
SITUACION 3	3.- _____ _____

TABLA V

FINALMENTE, PARA COMPLEMENTAR EL DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, ¿QUE CURSOS DE CAPACITACION PROPONDRIA PARA SU AREA DE TRABAJO, POR ORDEN DE IMPORTANCIA ?.

A) EJEMPLO:

1.OPERACION INTERNA DE SUCURSALES BASICAS
2.SERVICIOS BANCARIOS
3.TECNICAS DE VENTAS
4.CONTABILIDAD FINANCIERA AVANZADA
5.ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

B) PARA CONTESTAR:

1.
2.
3.
4.
5.

¿QUE HORARIO SUGIERE PARA ASISTIR A LOS CURSOS DE CAPACITACION?

FIRMA: _____

A M B I T O
P E R S O N A L

DEBIDO AL COMPROMISO DE CRECER CON BANCRECER, EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y CALIFICACION TIENE EL PROPOSITO DE REALIZAR UNA INVESTIGACION QUE PERMITA DETECTAR TUS NECESIDADES DE CAPACITACION.

RECUERDA QUE NUESTRO FIN ES CONTESTAR PARA QUE TU OPINION SEA TOMADA EN CUENTA Y QUE TODAS LAS RECOMENDACIONES PERSONALES ESTEN ACORDES A LAS DEL GRUPO.

POR TU PARTICIPACION Y COLABORACION

GRACIAS

ESCALA DE SATISFACCION LABORAL

COMPañIA: _____ PERIODO DE EVALUACION:

DE: ___ DIA: ___ MES: ___ AÑO: ___
A: ___ DIA: ___ MES: ___ AÑO: ___

REGISTRO: _____

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

PUESTO: _____ DEPTO O AREA: _____

INSTRUCCIONES:

ELIGE LA RESPUESTA QUE SE ADECUA MAS A TU FORMA DE SER, Y ANOTA EN EL CUADRO "1" EL NUMERO CORRESPONDIENTE . EN CASO DE CONTESTAR "INDECISO" EXPLICA TU MOTIVO EN EL CUADRO QUE SE ENCUENTRA AL FINAL DE CADA ITEM.

1

1.- MI TRABAJO ES GRATIFICANTE, AUN EN MOMENTOS DIFICILES	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
2.- DISFRUTO MUCHO MI TRABAJO Y NO LO DEJARIA AUNQUE PUJERA HACERLO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
3.- MI ACTUAL POSICION LABORAL ME PERMITE APLICAR MIS POTENCIALIDADES INTELECTUALES, POR LO QUE ESTOY SATISFECHO CON MI PUESTO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
4.- LAS ACTIVIDADES QUE REALIZO ME DAN LA POSIBILIDAD DE SER MEJOR CADA DIA COMO SER HUMANO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
5.- MI TRABAJO ME OFRECE LA POSIBILIDAD DE PROGRESAR, TODO DEPENDE DE MI	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
6.- MIS SUPERIORES CONSIDERAN QUE TENGO UN DESEMPEÑO OPTIMO Y VALORAN MI ESFUERZO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
7.- NO SOY PARTIDARIO DEL AUSENTISMO, ASI QUE EVITO FALTAR	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
8.- AL PROPONER ALGUNA ACTIVIDAD NOVEDOSA, SE TOMAN EN CUENTA MIS OPINIONES	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
9.- LA REMUNERACION ECONOMICA QUE RECIBO POR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZO ES LA JUSTA	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
10.- LAS CONDICIONES FISICAS DEL AREA DE TRABAJO, INFLUYEN POSITIVAMENTE EN MI DESEMPEÑO LABORAL	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
11.- MI JEFE INMEDIATO NO TIENE TRATO PREFERENCIAL HACIA NINGUNO DE MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
12.- LA SUPERVISION POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO HACIA SUS EMPLEADOS, DEBE SER CONSTANTE	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
13.- LAS POLITICAS DE LA INSTITUCION PERMITEN EL DESARROLLO PERSONAL DE LA GENTE QUE LABORA EN ELLA	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
14.- ES IMPORTANTE RECIBIR INCENTIVOS MATERIALES MAS QUE DE RECONOCIMIENTO, AL REALIZAR UN BUEN TRABAJO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		

15.- PREFIERO REALIZAR MIS ACTIVIDADES EN EQUIPO PORQUE ENTRE TODOS RESULTAN SOLUCIONES MAS EFICIENTES Y EFICAZ	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
16.- AL SURGIR ALGUN PROBLEMA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO EN EL QUE ESTOY INVOLUCRADO, CONSIDERO QUE ES MEJOR NO ALEJARME Y ENFRENTARLO JUNTO CON ELLOS	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
17.- CONSIDERO QUE AL NO EXISTIR COMPETENCIA ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO SE BENEFICIA EL DESEMPEÑO LABORAL	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
18.- FRECUENTEMENTE NO SE GENERAN RUMORES QUE INTERFIERAN EN EL TRATO CORDIAL ENTRE COMPAÑEROS, JEFES Y CLIENTES	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
19.- LA RELACION CON MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO SE BASA EN LA ESTIMA RECIPROCA	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
20.- AL DARSE UNA RELACION POSITIVA CON LOS DEMAS , SE HACE POSIBLE UN CAMBIO DE EXPERIENCIAS, AUNQUE SEAN ESTRICTAMENTE LABORALES QUE PERMITE ENRIQUECER LOS CONOCIMIENTOS DE CADA INDIVIDUO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
21.- SI EXISTE COMUNICACION ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO, ES DIFICIL QUERER CAMBIAR DE AREA AUN CUANDO LAS ACTIVIDADES REALIZADAS NO SEAN DEL TODO SATISFACORIAS.	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		
22.- COMO MIS METAS PERSONALES SON SIMILARES A LAS DE LA INSTITUCION, NO ME INTERESA CAMBIAR DE TRABAJO	5 TOTALMENTE DE ACUERDO 4 DE ACUERDO 3 INDECISO 2 EN DESACUERDO 1 TOTALMENTE EN DESACUERDO		

OBSERVACIONES

PROGRAMA DE APLICACION

11	CONFERENCIA	PRESENTACION DEL PROGRAMA DNC	Dar a conocer a los mandos superiores, en que consiste el DNC, ventajas, desventajas, alcances y perspectivas para que participen en la aplicación del programa	DIRECTORES SUBDIR. GERENTES		<ul style="list-style-type: none"> *Se calendariza el ciclo de las conferencias *Se manda al personal involucrado una invitación para que asistan a la conferencia *Se anexa copia del índice del programa y se justifica la trascendencia del evento *Se indica fecha, hora y lugar del evento
11		FOLLETO "DNC"	Dar a conocer a mandos operativos en que consiste un programa de DNC para que comprendan su utilidad, y muestren disponibilidad para participar	MANDOS OPERATIVOS		<ul style="list-style-type: none"> *Una semana antes de la aplicación, se manda al personal operativo un folleto que contenga: <ul style="list-style-type: none"> -Definición del DNC -Objetivos -Ventajas y Desventajas -Relevancia
11		PAQUETES DE DIAGNOSTICO	Explicar la forma de aplicación de los Instrumentos de DNC	JEFE INMEDIATO		<ul style="list-style-type: none"> *Asistir telefónica o personalmente a los titulares para la requisición de los formatos *Enviar los paquetes de diagnóstico a los titulares de la gerencia *Mandar anexo de explicación de la aplicación, y tiempo predestinado para llenar los formatos *Determinar el lugar para requisitar los paquetes
11		APLICACION DEL DNC	Recabar la información acerca del DNC en mandos operativos a nivel funcional y personal	JEFE INMEDIATO MANDOS OPERATIVOS		<ul style="list-style-type: none"> *Efectuar el llenado de los instrumentos de la DNC
11		COMPILACION	Controlar la información recabada	JEFE INMEDIATO		<ul style="list-style-type: none"> *Que el representante designado por cada área verifique que los formatos fueron llenados adecuadamente
11		INTERPRETACION DE RESULTADOS	Analizar la información recabada	MANDOS OPERATIVOS	SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> *Determinar: <ul style="list-style-type: none"> -Áreas de mayor necesidad -Necesidades específicas por puesto -Clasificación de las necesidades
11		PROGRAMACION DE ACTIVIDADES	*Precisar los eventos y actividades que formarán parte del área de capacitación	MANDOS OPERATIVOS	ÁREA DE CAPACITACION	<ul style="list-style-type: none"> *Ajustar objetivos y misiones *Diseñar y/o rediseñar programas de capacitación *Determinar personal a capacitar *Programar eventos de cobertura específica y general *Planeación del área de Capacitación