

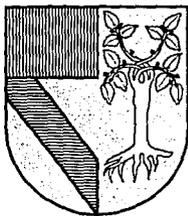
308923

120

zej

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Escuela de Pedagogía  
Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México



**FALLA DE ORIGEN**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN  
PARA UNA CASA DE BOLSA**

**INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

que presenta

**MARÍA DE LOS DOLORES RUIZ NORIEGA**

para obtener el título de

**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**DIRECTOR: DRA. MARVEYA VILLALOBOS TORRES**



## **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.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A MIS FORMADORES:**

**MIS PADRES: MARIANO Y MARUCA**, por su vívido ejemplo de virtud y su incansable y silencioso esfuerzo por darme y ayudarme a Ser.

**MIS HERMANOS: JUAN MARIANO, TOMÁS, FERNANDO, LUIS MANUEL, MARISA, PABLO, EDUARDO, PEDRO, MÓNICA Y CONSTANZA** por su muy especial amor, paciencia, tolerancia, solidaridad y cariño .

**MIS OTROS HERMANOS: ROCÍO, TERESA, ADELA, ÁLVARO, GRACIELA, VERÓNICA Y EDUARDO** por su apoyo y comprensión.

**MIS MAESTROS** por compartir conmigo su experiencia, conocimientos y vocación.

**MIS JEFES: GUADALUPE SAAD Y JOSÉ IGNACIO MORENO** por ayudarme a crecer al confiar y creer en mí.

### **A MIS AMIGOS:**

**VECKY, ÁNGELES, PATRICIA, SUSANA Y FRANCISCO** por impulsarme a continuar y terminar este proyecto.

# ÍNDICE

## I EXORDIO

I.1 Exposición de motivos	1
I.2 Justificación	9

## II CUERPO DEL INFORME

II.1 Descripción del trabajo	12
II.1.2 Tipo de Institución	13
II.1.3 Participantes	19
II.1.4 Objetivos	25
II.1.5 Contenidos	28
II.1.6 Metodología	33
II.1.7 Recursos	41
II.1.8 Lugar	43
II.1.9 Tiempo	43
II.2 Valoración Crítica del trabajo	44
II.2.1 Problemas o situaciones a las que responde	53
II.2.2 Propuesta Pedagógica	58
II.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional	60

## III COROLARIO

III.1 Evaluación	62
III.2 Aparato Crítico	63

BIBLIOGRAFÍA	68
--------------	----

## ANEXOS

**“SIEMPRE HAY QUE TRATAR A LOS  
EMPLEADOS EXACTAMENTE COMO  
QUEREMOS QUE ELLOS TRATEN A  
NUESTROS MEJORES CLIENTES”**

Stephen R. Covey

## **I.- EXORDIO**

### **I.I.- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

A lo largo de mi ejercicio profesional se me ha solicitado con frecuencia la adaptación de políticas, procedimientos, normas y actividades a los cambios que se manifiestan en el ambiente laboral, muchos de los cuales se dan tan rápidamente que rebasan su asimilación en la vida cotidiana. Éstos se seguirán dando, por lo que no podemos pensar en evitarlos o programarlos, sino más bien, hemos de proponer las formas más ágiles, productivas y efectivas de adaptarnos a los mismos.

La actuación en el medio financiero constituye una de las actividades más sensibles y delicadas, en donde la confianza es el elemento predominante que al cultivarse, favorece el grado de éxito y, al dañarse, precipita al desprestigio y al fracaso. En las Casas de Bolsa se manejan dinero y activos ajenos, patrimonios formados por los clientes, por lo que su actividad se debe llevar a cabo con la mayor transparencia operativa y con una intachable conducta profesional a la vez que con una conciencia abierta y limpia respecto a todo lo relacionado con sus responsabilidades profesionales hacia los accionistas, la clientela y la comunidad financiera en general. El éxito de una Casa de Bolsa, se construye a través de un prestigio basado en la confianza, la honestidad y el esfuerzo, tanto en lo individual como en lo institucional.

Las Casas de Bolsa enfrentan cambios de orden normativo, tecnológico, operativo, etc.; actualmente pasan por un período de crisis financiera en el país y últimamente tienen que considerar como factor de supervivencia, su interacción en los mercados internacionales. Su personal tiene que integrarse y conocer rápidamente la empresa para entrar de lleno al ejercicio de su trabajo, por lo que le conviene invertir el menor tiempo posible en ello. Además, sus compañeros, jefes y colaboradores se ocuparán preferentemente de inducirlo al desarrollo de sus actividades específicas.

"La teoría de la Administración de Personal considera necesario el proceso de inducción porque el trabajador necesita adaptarse lo más rápida y eficazmente posible al nuevo entorno. Por medio de este proceso el empleado adquiere información necesaria de la siguiente naturaleza:

- ⇒ Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, productos, organización, principales funcionarios, sindicato, etc.;
- ⇒ Políticas generales de personal: qué espera la empresa del nuevo miembro y qué le ofrece a éste;
- ⇒ Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar;
- ⇒ Beneficios y prestaciones."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> cfr REYES PONCE, Agustín, Administración de Personal Primera Parte, p. 92, 93

Por la naturaleza de sus funciones, es labor del Departamento de Recursos Humanos (Personal), el proceso de integrar a los empleados de nuevo ingreso a la empresa; es la puerta de acceso y el sitio donde en el futuro solicitarán apoyo, orientación, ayuda. Para aseverar que el Departamento de Recursos Humanos cumple con uno de sus objetivos, es necesario entre otras cosas que el personal sienta confianza y seguridad al ingresar. Si no es así, difícilmente podrá lograr el resto de sus metas. Durante la etapa de inducción el empleado percibe la naturaleza y características de la organización no sólo a través del programa en sí, sino también a través de la atención que se le da en esos primeros momentos sin importar el puesto que vaya a ocupar. "Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y, si son desagradables -por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc.-, aun inconcientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa."<sup>2</sup>

Durante mi ejercicio profesional en instituciones financieras siempre he estado adscrita a la Dirección de Recursos Humanos y a lo largo de mi desarrollo y crecimiento profesional he podido conocer sus funciones y

---

<sup>2</sup>REYES PONCE, Agustín, Op. cit, p. 92

actividades en un orden estratégico más que operativo, pues mis responsabilidades han sido más de planeación que de realización en materia de Recursos Humanos y las que se derivan del orden operativo, han contribuido enormemente a conocer a las instituciones, pues una gran parte de mi trabajo consistió en entrevistas con la Alta Dirección (para elaborar los medios de comunicación interna) y en citas de trabajo para autorización de presupuestos de eventos institucionales. Por otro lado, mis funciones también me permitieron conocer a los empleados desde un punto de vista laboral sino recreativo pero institucional y de alguna manera pude detectar (aunque subjetivamente) su grado de integración a la empresa.

Lo anterior fue posible gracias a las siguientes responsabilidades:

- Implantación, producción y distribución de medios de comunicación interna;
- Coordinación de eventos institucionales, recreativos y deportivos para empleados;
- Establecimiento de convenios de descuento con Casas Comerciales y elaboración de catálogo;
- Administración del comedor para empleados;

- Planeación y elaboración de Programas de Inducción y Manuales de Políticas de Recursos Humanos y Organización;
- Redacción y diseño del Código de Ética, Reglamento Interior de Trabajo y Políticas de Recursos Humanos.
- Planeación, desarrollo e implantación de proyectos estratégicos de Recursos Humanos.

Por medio de la práctica de éstas se ha podido mostrar a los empleados una faceta más humana de la Institución, independiente del desarrollo de sus funciones y por medio de las cuales se ha podido fomentar su "amor a la camiseta" y su lealtad, así como su orgullo de pertenencia.

El presente Programa de Inducción pretende:

- Establecer y difundir las normas y políticas de inducción;
- Involucrar a todos los funcionarios y ejecutivos necesarios para que el proceso de inducción se dé eficientemente y cumpla por tanto, su objetivo;

- Informar y orientar oportuna y satisfactoriamente al personal de nuevo ingreso sobre todo aquello que se considera necesario conocer sobre la empresa y su entorno;
- Inducir y familiarizar al personal de nuevo ingreso con las herramientas e instrumentos de trabajo (computadoras) característicos de la Institución, a través de los medios de los que se valdrá para operarse;
- Facilitar, agilizar y optimizar la actualización del contenido de este Programa;
- Reducir y eficientar los costos de producción, distribución y actualización a nivel nacional.

La institución en la que se implantará es una Casa de Bolsa que a lo largo de su historia ha sufrido varios cambios de razón social así como fusiones con otras empresas del ramo financiero. En 1991 formó un grupo financiero y un año después adquirió un banco, por lo que algunos meses más tarde decidió manejar una sola administración para todas sus empresas. Esta medida no benefició a la Casa de Bolsa, sino que por el contrario, contribuyó

a que la misma perdiera su posición frente a la competencia pues se manejó con un esquema bancario y no bursátil.

Recientemente la presidencia separó de nueva cuenta la administración de las empresas y nombró un nuevo director general para la Casa de Bolsa, por lo que actualmente sus direcciones de apoyo se encuentran en proceso de redefinición de políticas, procedimientos y normatividad, como es el caso de la Dirección de Recursos Humanos.

La crisis económica por la que atraviesa el país ha limitado las posibilidades de cubrir los puestos que integran la Dirección de Recursos Humanos. Por ahora, las actividades y funciones antes mencionadas, las cubre con apoyo de áreas corporativas o no las lleva a cabo.

Todo ello ha impedido o cancelado la implantación y manejo de proyectos estratégicos y administrativos. Sin embargo, la Dirección de Recursos Humanos, preocupada por facilitar y promover la productividad y eficiencia de los empleados, (vid infra p. 25) ha desarrollado un plan estratégico de Personal que implantará el tercer trimestre del año, que contempla mejoras en el proceso de reclutamiento y selección, un programa de inducción, un plan de carrera y un inventario de personal.

Para la planeación e implantación del Programa de Inducción ofrecí mis servicios como asesor externo, (dejé de trabajar en una Dirección Corporativa del Grupo Financiero en abril del presente año) pues en noviembre de 1992 cuando formaba parte de la planta de personal de la Casa, inicié dicho trabajo con un proveedor especialista en servicios tecnológicos y educativos para personal, sin embargo, debido a los cambios administrativos a nivel Grupo, éste se suspendió por no responder ya a los requerimientos, circunstancias y recursos del nuevo entorno.

Al manejarse un programa de inducción muy breve, (en tiempo y contenido) al Grupo Financiero y no contar con un proceso de inducción formal a la Casa de Bolsa, (durante lo que va del año), los jefes y compañeros se han visto en la necesidad de enseñar a los recién ingresados trámites, funciones, áreas, servicios y procedimientos. Esta "enseñanza" no ha sido suficiente y los recién ingresados no logran integrarse, pues algunos de ellos no saben siquiera operar los teléfonos. También hay que considerar que bajo esta inducción informal, no han podido conocer sus derechos, obligaciones, beneficios, prestaciones, ubicación de sucursales, etc. y, evidentemente no se pueden ubicar dentro de un área que forma parte de la Institución por desconocer en algunos casos, la Dirección a la que están adscritos.

## I.2 JUSTIFICACIÓN

En el ejercicio de mis actividades he dirigido esfuerzos a difundir entre los empleados los valores de la Organización y a promover su práctica no sólo en el ejercicio profesional, sino en todas las actividades que los vinculen con la empresa. Al interactuar con otros especialistas (psicólogos, comunicólogos, administradores, etc.), he encontrado que no incluyen como tarea la transmisión de valores, normas, conductas, etc. en las actividades y medios que manejamos. Mi formación como pedagoga ha contribuido a instaurar estas funciones para lograr satisfacer más necesidades de las previstas en el planteamiento inicial porque bajo cualquier circunstancia, mis "clientes" son seres humanos para los cuales defino mis productos y servicios. No puedo olvidar que se trata de seres biopsicosociales que son susceptibles de mejora a través de distintos procesos educativos.

Mi actividad profesional se ubica en el ámbito empresarial y para realizarla me he basado en las áreas didáctica, psicológica y filosófica. La primera me ha dado las herramientas, procedimientos y fases para llevar a cabo el acto educativo o formativo; el área psicológica me ha ayudado a definir las características de los sujetos a formar y de los formadores; el área filosófica ha sido la piedra angular, porque bajo el concepto de hombre integrado biopsicosocialmente, el cual, inmerso en un ambiente materialista y

metalizado, puede descuidar u olvidar su desarrollo espiritual, eminentemente humano.

Estas actividades han sido posibles gracias a la investigación y a la docencia. La investigación se ha llevado a cabo de múltiples formas: detección de necesidades, diagnósticos, documental (para elaborar contenidos de medios de comunicación, de cursos, de programas, etc.). La docencia se ha practicado a través de los diversos medios de comunicación (en algunos casos en forma lúdica), y a través del diseño de cursos y programas como el presente.

Para la operación de este programa contribuyo como coordinador de un equipo de trabajo para satisfacer las necesidades de la Casa en materia de integración de personal. Desde que se concibió el proyecto en 1992, vislumbré el inmenso potencial del Programa no sólo como carta de presentación; con un enfoque didáctico y con la experiencia obtenida en el diseño y la participación docente en otros programas de otra institución financiera, concebí la idea de eliminar muchas de las dificultades a las que nos habíamos enfrentado, tales como desactualización, falta de recursos materiales (presupuesto) y humanos (no siempre podían contribuir los miembros de Dirección en las etapas de presentación de productos y servicios) y sobre todo, debido a la heterogeneidad de los participantes, el

aburrimento (por conocer la materia) o la angustia por el desconocimiento absoluto del contenido con la consecuente sobredosis de información en un lapso muy corto previo a iniciar sus labores, la imposibilidad de manejar el total de las prestaciones y beneficios por no corresponderles a todos, etc.

En vista de todo lo anterior, presenté este proyecto a la Casa en cuestión a lo que respondió afirmativamente siempre y cuando no se hiciera mención a su razón social y en la medida de lo posible, no pudiera identificarse. Ello debido a los graves problemas internos por los que atraviesa.

## **II.- CUERPO DEL INFORME**

### **II.1.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO**

Durante ocho años de ejercicio profesional en instituciones financieras he podido observar que los programas de inducción se han hecho obsoletos con mucha más rapidez de la esperada y no se ha procedido a su actualización con la oportunidad necesaria por diversas causas: falta de presupuesto, de tiempo o de definición y autorización de contenidos. Los cambios surgen por muy diversas razones: movimientos en el organigrama, reformas en la normatividad, adaptación de los objetivos y metas institucionales, de las prestaciones y beneficios al personal, etc.

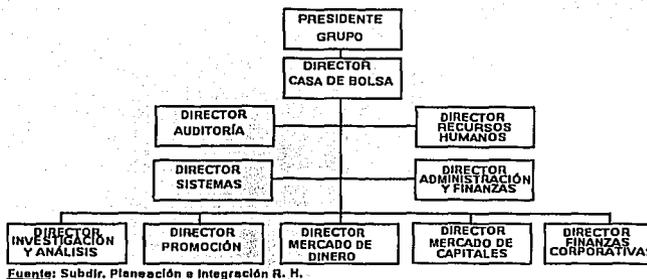
Otro problema al que se enfrentaban los antiguos programas era que se hacía difícil controlar su operación en todas las sucursales del país, pues no existía la garantía de que en todas ellas existieran permanentemente los medios ni los lugares apropiados para aplicarlo (proyectores, pantallas, televisores, videocassetteras, salas de proyección, etc.). En otros casos, los equipos disponibles no eran compatibles y se hacía muy costosa la adaptación del programa a una plaza en particular, todo ello sin considerar que por las características climatológicas de algunas regiones, las prestaciones, el horario de trabajo y otras circunstancias cambian, lo que no hacía aplicable el programa a todas las sucursales de la Casa.

## II.1.2 TIPO DE INSTITUCIÓN

La Organización ofrece servicios financieros especializados (compra-venta de instrumentos del mercado de dinero y del mercado de capitales, financiamiento corporativo, operación de sociedades de inversión, entre otras) y cuenta con mucho prestigio y reconocimiento en el medio. Sus cambios internos han provocado apatía del personal hacia las metas y objetivos; han presenciado la desintegración del cuerpo directivo del más alto nivel y su sustitución con gente externa en muchos casos. Actualmente se encuentra dentro de las 10 mejores en su ramo mientras que hasta hace cuatro años se encontraba dentro de las tres.

El medio bursátil en particular se ha caracterizado por tener un alto índice de rotación de personal (sin considerar que se ha incrementado notablemente a raíz de que se reprivatizó la Banca). El arraigo a la institución no es un fenómeno común, por lo que la cobertura de vacantes se da con regularidad. La rotación se debe entre otras razones a mi parecer, a que el ambiente bursátil exige una alta tolerancia a la frustración y sobre todo, al trabajo bajo presión. Una toma de decisiones fuera de tiempo o equivocada, cuesta millones de pesos, pero principalmente, está en riesgo el prestigio de la Casa.

Actualmente la Organización cuenta una planta de personal de 1000 empleados que ocupan alrededor de 80 puestos en 25 sucursales ubicadas en 22 plazas de la República Mexicana y en dos oficinas de representación en el extranjero. Su estructura se desprende de la presidencia del Grupo y la encabeza el Director General a quien le reportan nueve directores, cinco de línea y cuatro de apoyo. Las sucursales del interior están agrupadas en centros regionales encabezados, cada uno de ellos por un director a quien le reportan los responsables de las sucursales y su equipo de apoyo y de línea regional. Dichos Directores Regionales reportan a la Dirección de Promoción.



La Dirección General cuenta con el apoyo de asesores en materia de Planeación Estratégica, Mercadotecnia y Relaciones Públicas.

En la zona metropolitana se encuentra el 52% de la población total y el resto, distribuido en centros regionales. El estilo de administración es centralista y en materia de recursos humanos, las políticas, procedimientos, normas, etc., se han diseñado e implantado en función a las necesidades de la zona metropolitana y generalmente se manejan por excepción todas aquellas variantes que surgen en el interior del país o en las plazas del exterior. En lo que respecta al Programa de Inducción, el centralismo lo afecta directamente en su contenido y en su operación, puesto que la Casa ofrece diferentes beneficios y prestaciones en algunas plazas y no todas cuentan con el personal y recursos indicados para su operación.

La Dirección de Recursos Humanos cuenta con 7 funcionarios (un director, tres subdirectores, tres gerentes), 12 empleados en la zona metropolitana y con apoyo de tres empleados en cada centro regional quienes realizan las funciones bajo la supervisión de los subdirectores y de los Directores Regionales. Contrata los servicios de asesores externos para el desarrollo de ciertos programas y proyectos como el de Clima Organizacional, el de Mejoramiento Continuo, etc.

Las oficinas de la Casa se encuentran intercomunicadas a través de una red que opera vía satélite. Todo el personal tiene acceso a la misma a través del

Correo electrónico para el cual existen 457 terminales.\* Cada una de ellas tiene una impresora para que el usuario imprima la información que requiera por escrito exclusivamente y así se ahorre la impresión de datos de consulta como el las sugerencias de Análisis Bursátil, el glosario de términos financieros, el resumen de noticias, o el cierre de la Bolsa.

Actualmente la Dirección de Recursos Humanos con apoyo de la Dirección de Sistemas trabaja en un proyecto para instaurar el Correo Electrónico como medio de comunicación interna (con fines de economía, ecología y oportunidad) el cual se encuentra en su fase de presentación y sensibilización para que todos los empleados se acostumbren y disciplinen a consultarlo diariamente.

Durante la etapa de administración compartida en el Grupo, el Programa de Inducción se actualizó en materia de operación, es decir, se cambió de audiovisual a videoclip. Sin embargo, en cuanto a su contenido, se cambió el

---

\* El Correo Electrónico tiene un menú muy extenso y la Dirección de Sistemas, a cargo del mismo, asigna a cada usuario el acceso a los diversos menús según su puesto y su nivel en la Casa para lo cual existe una política, de tal forma que los Directores se pueden intercomunicar con estricta confidencialidad (pues sólo ellos tienen acceso a todos los menús del Correo Electrónico), mientras que una secretaria o un auxiliar tiene restringido su acceso a información general, memoranda de Recursos Humanos a todo el personal, el menú del comedor de empleados, etc. Se busca que a través de este medio los usuarios tengan acceso a la información contenida en el Programa de Inducción porque se entiende que es imposible pretender que los empleados de ingreso retengan toda la información del mismo, así que a manera de reforzamiento, pueden acceder la información que necesitan en materia de productos y servicios, historia de la Casa, organismos del Sistema Financiero Mexicano, prestaciones y beneficios, menú de comedores, eventos, promociones para el personal, etc.

enfoque de empresa a grupo financiero y sólo se le agregaron etapas a la Historia de manera global, se enunciaron las prestaciones y beneficios sin ahondar en ellos, (varían de empresa a empresa) y se eliminaron las partes en que se hacía mención específicamente a cada empresa.

El número de personas que tomaban el Programa para ingresar a cualquiera de las empresas era muy alto y no se contaba con suficientes recursos para su operación (televisor, videocasetera, sala de proyección, funcionarios y personal en todas las localidades), o por cuestiones de "optimización de tiempo", se invitaba al personal de ingreso un tiempo después de haberse integrado a sus labores a participar con un grupo numeroso al Programa de Inducción, fenómeno muy común en las plazas del interior (al que los jefes ya no les permitían asistir porque descuidaban sus responsabilidades) lo que se traducía en una información muy somera o en la estricta carencia de ésta. Bajo tales circunstancias más parecía un mero trámite de ingreso como la firma del contrato.

Tampoco fue posible distribuir material impreso de apoyo (actualizado) para cada una de las empresas porque se verificaron muchos cambios y ajustes en la Alta Dirección, lo que obligó al personal que operaba el Programa a distribuir manuales obsoletos de una de las empresas sin la nueva la imagen corporativa. Prácticamente la información más completa le correspondía a la

historia y no se ubicaba al personal en el entorno financiero, pues no se hacía mención de él.

Por otro lado, hay que considerar que el personal durante este período no obtuvo información ni siquiera por los medios tradicionales de comunicación interna; éstos también se encontraban en redefinición y su periodicidad, producción y distribución se alteró notablemente al grado de que la revista interna de la Casa desapareció (lo que provocó mucho desagrado en su personal, pues participaba activamente y se sentía muy identificado con la misma) y de la que se produjo para el Grupo solamente se editaron seis números en dos años y medio, cifra por demás insuficiente para transmitir oportuna y eficientemente al menos un resumen de los muchos acontecimientos trascendentes que se verificaron en este período.

La integración o fusión de los bancos con otras instituciones financieras ha sido un fenómeno de choque de culturas de difícil asimilación y control para los empleados y funcionarios. El Programa de Inducción lo operaban funcionarios de una de las empresas quienes manifestaban al empleado de ingreso su aceptación o rechazo en función a la empresa a la que fuera a incorporarse y así, informalmente se le transmitían conductas grupales que el empleado tendría que asimilar sin un previo análisis así como normas informales que tendría que aprender, en algunos casos en forma dolorosa.

### **II.1.3.- PARTICIPANTES**

El programa está dirigido a todo el personal de ingreso de todos los niveles con excepción de Directores.

El Director de Recursos Humanos tiene 12 años de experiencia en esta materia y cuenta con la licenciatura en Psicología, maestría en Administración, con diplomado en Planeación Estratégica. Sus actividades y funciones dentro del Programa consisten básicamente en la propuesta y planeación del mismo, en su evaluación y autorización para operarlo, en la propuesta y participación en la elaboración de la Política de Inducción (para que una vez aprobada por la Dirección General, se dé a conocer a quien corresponda), así como en la invitación y asignación de funciones y actividades de los demás participantes.

La Subdirección de Planeación e Integración colabora con el titular (nivel licenciatura con 10 años de experiencia en reclutamiento, selección y compensaciones) y el gerente de reclutamiento y selección (7 años de experiencia en la materia) quienes proporcionan información a los asesores sobre los procedimientos de selección y contratación del personal, así como las características y perfiles de los nuevos miembros y otra serie de datos

estadísticos sobre rotación, población en cada centro regional, etc. Por otro lado, están involucrados en los aspectos técnicos de operación del programa con fines de control una vez que se implante.

La Subdirección de Capacitación para dicho programa aporta la participación del Subdirector (nivel licenciatura con un año y medio cursados de maestría en Desarrollo Organizacional y seis años de experiencia en capacitación bursátil) y de un coordinador (recién egresado de la carrera de Pedagogía sin experiencia) quienes colaboran con los asesores en la definición y alcances del programa, de sus apoyos y herramientas y recaban información técnica, especializada e institucional de las áreas tales como misión y objetivos de cada una de ellas, mercados, usuarios, clientes, interrelaciones internas y externas, productos y servicios, entre otras. Colaboran también en la elección de mecánicas de operación según los recursos con los que se cuenta, en la investigación de éstos en el interior y en la definición de medios, técnicas y recursos de evaluación y de actualización.

Las Direcciones Regionales están integradas regularmente por ejecutivos con nivel de licenciatura con estudios de especialización con un promedio de ocho años de experiencia en la línea. Su colaboración en el programa consiste en participar en la Ceremonia de Bienvenida y dirigir unas palabras

a los nuevos miembros en nombre del Director General. Por otro lado, supervisan que los responsables de sucursales y el personal de Recursos Humanos de su región, cumplan debidamente con sus funciones y actividades dentro del Programa y que se apeguen a las Políticas del mismo.

Los Responsables de Sucursales, ejecutivos con nivel de licenciatura y dos a cuatro años de experiencia en puestos administrativos y en la línea son quienes reciben a un nuevo miembro en su equipo de trabajo, por lo que su labor es muy importante en la etapa de operación para promover que el nuevo empleado se integre al equipo y facilitarle los primeros días de trabajo al ofrecerle una cálida bienvenida y asesoría para que conozca su puesto, sus funciones, responsabilidades y las instalaciones (comedor, servicios, lugares de pago de nómina, almacenes de material, etc.)

Los funcionarios de Recursos Humanos en el interior, con un nivel académico que varía desde estudiantes de licenciatura en los últimos semestres de la carrera, recién egresados o con poca experiencia, son responsables de valorar si el programa original requiere adecuaciones específicas por las condiciones de la región, sugerir las mismas en su caso y recabar información estadística sobre los recursos humanos y materiales de la Región. Se encargan también de la coordinación, operación, evaluación y actualización del Programa en la Región.

El Personal de ingreso, principal usuario de este Programa tiene un nivel académico que puede variar desde estudiante de preparatoria hasta estudios de postgrado y su edad, desde 18 hasta 50 años (el promedio de edad en la Casa de Bolsa es de 30 años). Su nivel cultural y socioeconómico también es muy variado y el puesto al que ingresa puede encontrarse dentro de los 80 existentes.

Los Asesores Externos están divididos en dos: un especialista en programación y multimedia y un consultor especializado. El primero es una compañía con siete años de experiencia que ofrece servicios tecnológicos y educativos con asesoría y seguimiento.

El consultor especializado cursó la licenciatura en Pedagogía (pasante) y dos diplomados en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, experiencia de 8 años en instituciones financieras con especialización en funciones de establecimiento, edición y redacción de medios de comunicación interna, planeación, coordinación y logística de eventos institucionales y recreativos para el personal y sus familias, implantación de nuevos proyectos en materia de Recursos Humanos entre otras. (vid supra p. 4)

La responsabilidad de dichos asesores es entregar el producto terminado listo para su operación, aplicación y con todos los instrumentos necesarios para su evaluación. Por otro lado, cada vez que se solicite, se brindará apoyo y asesoría en las fases de evaluación y actualización.

Los educadores en este Programa cuentan en general con un nivel académico homogéneo con diversas especialidades y no todos ellos cuentan con conocimiento en manejo de grupos y docencia aunque su participación y el grado de responsabilidad se determinó en función a sus conocimientos y habilidades, así como a sus deberes, funciones y responsabilidades con la Casa. Lo que todos tienen en común es ser empleados de la misma organización, conocimiento del Programa, de sus fases y de la responsabilidad que cada uno tiene en el mismo. Los coordinadores serán quienes podrán detectar la eficiencia o ineficiencia de los demás participantes para actuar en consecuencia en el momento de evaluar y actualizar.

Como educando, el personal de ingreso tiene un perfil heterogéneo, lo que se ha considerado en la elección de herramientas, instrumentos, fases y grados de complejidad en la información, calidad y características del lenguaje, amplitud del contenido, y todos aquellos materiales y técnicas didácticas que garanticen la eficiencia del Programa.

En síntesis, los participantes son responsables de las etapas del Programa como se muestra en el siguiente cuadro:

PARTICIPANTE ETAPA	DIRECCIÓN REC. HNOS.	SUBDIR. PLAN. E INTEG.	SUBDIRECCIÓN CAPACITACIÓN	DIR. REGIONAL	RESPONSABLES SUCURSALES	PERSONAL R. H. INT.	PERSONAL INGRESO	ASESORES EXTERNOS
PLANEACIÓN	■	■	■					■
ELABORACIÓN	■	■	■					■
COORDINACIÓN	■	■	■					■
OPERACIÓN				■	■	■		■
APLICACIÓN							■	
EVALUACIÓN	■	■	■			■		■
ACTUALIZACIÓN	■	■	■			■		■

Fuente: La Autora

## **II.1.4.-OBJETIVOS**

La misión de la Casa es ser la empresa privada de intermediación financiera líder y de mayor prestigio en nuestro país que a través de su personal altamente especializado, con tecnología de vanguardia, sea capaz de generar productos, servicios y operaciones altamente rentables y que satisfagan integralmente las necesidades de personas físicas y morales con capacidad económica, contribuyendo así al desarrollo de la economía mexicana.

Para lograrlo se ha propuesto ofrecer a su sector específico de mercado, servicios y productos financieros del más alto nivel y responder con ello a la confianza de sus clientes, accionistas y consejeros dentro de un ambiente sano, cordial y eficiente.

La Dirección de Recursos Humanos contribuye con este objetivo al plantearse como meta colaborar con la Dirección General, las áreas de negocio y de apoyo en la integración, administración, motivación, capacitación y desarrollo del personal de la institución para que éste alcance con efectividad y calidad los objetivos del negocio en un clima sano de

trabajo. El Programa de Inducción forma parte de las estrategias para alcanzarlo.

Los objetivos del Programa de Inducción son:

- Institucionalizar y normar el proceso de Inducción dentro de la Casa;
  
- Coparticipar con los ejecutivos y funcionarios que sea necesario para lograr la integración de los empleados de nuevo ingreso con oportunidad y calidez;
  
- Brindar al personal de ingreso conocimiento sobre:
  - \* El sector de intermediación financiera y su vinculación con el sistema económico nacional e internacional;
  - \* Historia y desarrollo de la empresa, su filosofía, principios fundamentales, organización, productos y servicios;
  - \* La empresa como lugar de trabajo: condiciones de trabajo (derechos y obligaciones), responsabilidades generales como ética, disciplina, seguridad, políticas, compensaciones y beneficios.

\* Las herramientas e instrumentos de trabajo característicos de la Casa y las normas y procedimientos de su uso.

- Crear conciencia de la misión de Casa, sus valores, filosofía y concepto como una entidad que ofrece oportunidades, que nos exige un esfuerzo solidario y de que está conciente de su responsabilidad con la Patria;
- Exhortar al personal de ingreso a llevar a la práctica los principios de actuación de la Casa;
- Promover desde el ingreso del personal, su permanencia y el orgullo de pertenencia a la Institución.
- Garantizar las herramientas e instrumentos que permitan evaluar y actualizar el programa en forma ágil, eficiente y de bajo costo.

## II.1.5.- CONTENIDOS

El Programa de Inducción contiene:

- Manual de Inducción (tutorial)
- Videoclip del Grupo Financiero\*
- Glosario de Términos Financieros
- Folleto y tutorial de Prestaciones y Beneficios
- Catálogo de Convenios Comerciales
- Reglamento Interior de Trabajo
- Código de Ética.

### II.1...5.1.- MANUAL DE INDUCCIÓN

Comprende información desglosada en temas y subtemas que se consultan vía los diversos menús del tutorial:

- **Bienvenida:** Carta de Bienvenida y presentación del Director General. Filosofía y valores de la Casa.  
Cuestionario de evaluación
- **El Sistema Financiero Mexicano:** Historia  
La Intermediación Financiera  
Integrantes: Grupos Financieros, Casas de Bolsa,  
Casas de Cambio, Almacenadoras,

---

\*sólo en caso de que se cuente con televisor y videocastera en la plaza o sucursal

Arrendadoras, Bancos Aseguradoras,  
Afianzadoras, Factoraje,

Autoridades que lo regulan

Organismos de apoyo

Nuestra ubicación, responsabilidad y funciones  
dentro del sistema financiero

Cuestionario de evaluación.

■ **Nuestra Casa de Bolsa: Misión,**

Historia

Organización

Miembros de Dirección

Áreas y Funciones

Productos y Servicios

Localización de sucursales y de áreas y servicios

Medios de Intercomunicación: Correo Electrónico  
y Órganos de Comunicación Interna

Cuestionario de evaluación.

**II.1.5.2.- VIDEOCLIP DEL GRUPO FINANCIERO**

Presentación del Grupo Financiero al que  
pertenece la Casa de Bolsa con una síntesis  
histórica, Valores y principios de Actuación del

Grupo, enumeración de las empresas que lo conforman, la imagen corporativa y Canción tema del Grupo.

#### **II.1.5.3.- GLOSARIO DE TÉRMINOS FINANCIEROS**

Incluye términos técnicos, del medio financiero, así como los modismos y jerga bursátil en inglés y en español. Se encuentra integrado al correo electrónico para su consulta en el momento en que el usuario lo requiera y se puede actualizar cuando se desee.

#### **II.1.5.4.- FOLLETO Y TUTORIAL DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS**

Enlista las prestaciones a las que tiene derecho el empleado con una descripción de las mismas y la forma para hacer uso de ello con todas las especificaciones necesarias para facilitar su administración, los procedimientos para acreditarlas, etc. Los beneficios se incluyen cuando la plaza cuenta con los mismos, por ejemplo, comedor de empleados.

El folleto se arma incluyendo solamente las prestaciones y beneficios a las que el empleado de ingreso (según el nivel, puesto y plaza) tiene derecho y consiste en una serie de solapas que se incluyen en un folder con una carta del Director de Recursos Humanos invitándolo a hacer un uso racional y ético de éstas.

El tutorial accesa la información según los datos que proporciona el usuario.

#### **II.1.5.5.- CATÁLOGO DE CONVENIOS COMERCIALES**

Folleto que enumera las casas comerciales con las que existe convenio de Descuento para los empleados, así como el procedimiento para hacerlos efectivos.

#### **II.1.5.6.- REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO**

Contiene toda la normatividad que el empleado debe conocer y aceptar para integrarse a la Casa como empleado.

### **II.1.5.7.- CÓDIGO DE ÉTICA**

Es el documento medular del Programa. Contiene los fundamentos éticos de la Casa y del medio, el por qué de los mismos, las bases y principios de actuación, recomendaciones y requerimientos para poder mantenerse como empleado en la Casa y sanciones en caso de violarlo. (Anexo1)

## II.1.6.- METODOLOGÍA

Para establecer y definir la metodología de este Programa se tomaron como base las experiencias de los anteriores y se evaluaron las características, deficiencias y ventajas de los mismos:

### **Deficiencias**

- El material escrito (manual de inducción y folleto de prestaciones y beneficios), se hacía obsoleto con mucha regularidad por cambios en el organigrama, surgimiento de nuevos instrumentos de inversión, cambios en la operación o regulación de los ya existentes y no había presupuesto para reemplazarlos cada vez que se presentaba una modificación.
- Las prestaciones y beneficios variaban según el rango del nuevo empleado y durante el programa se presentaban todos ellos, lo que producía descontento, inconformidad, recelo en quienes no contaban con ellas;
- Los asistentes tenían características heterogéneas en cuanto a nivel sociocultural, edad, nivel de responsabilidad,

etc. y la información brindada en el Programa no consideraba estas diferencias.

- En las plazas del interior no se podían ofrecer los beneficios y prestaciones específicos de cada una de ellas, no había presupuesto para la elaboración de folletos especiales para cada una de ellas y se les presentaban los de la zona metropolitana.
- La presentación de los temas estaba a cargo de diversos funcionarios de la Casa, quienes no siempre podían asistir y no había personal capacitado o autorizado para reemplazarlos. En el interior este fenómeno era el más común.
- No existía ningún instrumento para medir o evaluar el aprendizaje de los asistentes.
- Durante las presentaciones, era palpable el aburrimiento o la angustia de los asistentes por estar oyendo algo muy

estudiado o conocido o bien, conceptos y términos muy complejos y desconocidos.

- El tiempo establecido para el Programa era insuficiente para que todos los nuevos empleados asimilaran el cúmulo de información y los materiales de apoyo se perdían, se olvidaban o simplemente, no se consultaban por no tenerlos a la mano en el momento requerido.
- Los instrumentos de apoyo como audiovisuales y videoclips se convertían en un problema en las plazas que no contaban con equipos compatibles.
- El lenguaje utilizado en el manual y las presentaciones no era el adecuado por la heterogeneidad de los grupos y el tiempo para explicar los términos y jerga bursátil no era suficiente. Por otro lado, no se había elaborado ningún glosario de dichos términos que pudieran servir de ayuda a los participantes.

## **Ventajas:**

El contenido de los programas anteriores consideraba la información necesaria para que el nuevo empleado se integrara con más facilidad a la Casa.

Cuando se presentó el asesor externo que ofrece servicios tecnológicos de capacitación, el entonces director de Recursos Humanos me integró al equipo de trabajo para desarrollar el Programa de Inducción en la computadora.

Esta idea surgió porque la Casa para entonces ya tenía conectadas todas sus oficinas a la red de comunicación vía satélite y no era necesario invertir en la adquisición de computadoras, sino tan sólo, instalar el hardware necesario para que en cualquiera de las terminales se pudiera correr el programa.

La computadora, como instrumento didáctico ofrece un gran número de ventajas para contrarrestar las deficiencias observadas en los programas anteriores:

- Facilidad de personalizar el aprendizaje

- Actualización inmediata cada vez que sea necesario sin costo adicional
- Adaptabilidad a cada plaza según sus características
- Familiarización con alta tecnología
- Acceso a la información cuando cada empleado lo requiera

Al establecer el contenido del nuevo programa, se elaboraron como tutoriales, el Manual de Inducción y los Beneficios y Prestaciones así como el Glosario Términos Financieros por considerar que este tipo de información debe ofrecerse en forma personalizada y eliminar el inconveniente de los grupos heterogéneos.

El resto del contenido lo presenta personalmente alguno de los directores o funcionarios con el fin de establecer con los nuevos empleados un contacto más cálido y formal. Se escogieron para ello la Bienvenida, el Código de Ética y la Clausura, temas que por su naturaleza requieren de elocuencia, convicción, y persuasión de la oratoria.

El programa se imparte por medio de diversas actividades que consisten en presentaciones personales, consulta de manuales en computadora y folletos que se realizarán todos los lunes en las oficinas de Recursos Humanos en la

zona metropolitana y en las salas de juntas de las sucursales y oficinas de representación durante una jornada de trabajo distribuida de la siguiente forma:

HORA	ETAPA	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
9:00	Bienvenida	Coord./ Dir. R. H./ Dir. Reg.	Mensaje de la Dirección General
9:15	Agenda y Participantes	Coordinador	Presentación programa y participantes
9:30	Videoclip del Grupo Financiero	Coordinador	Transmisión de videoclip
9:45	Asignación Computadoras y asesoría	Coordinador	Asignación de computadoras
10:00	Manual de Inducción	Empleado de ingreso	Consulta de manual
12:30	D e s c a n s o		
12:45	Correo Electrónico	Coordinador	Presentación de uso y aplicaciones
14:00	Comida	Jefe del nuevo empleado	Comida con equipo de trabajo
15:30	Prestaciones y Beneficios	Empleado de ingreso	Consulta
17:00	Código de Ética	Coord./ Dir. R. H./ Dir. Reg.	Explicación del Código y su importancia
17:45	Clausura	Coordinador	Palabras de agradecimiento y despedida

Fuente: La Autora

Durante el Programa se utilizarán básicamente como métodos:

*Deductivo* en cuanto a la forma de razonamiento, es decir, procederá de lo general a lo particular.

En cuanto a la coordinación de la materia, será *Lógico* -los datos o hechos se presentan en orden de antecedente y consecuente obedeciendo a una estructuración de hechos que va desde lo menos a lo más complejo o desde el origen a la actualidad- en sus primeras fases (presentación de la Casa, el Sistema Financiero Mexicano, la historia de la Casa, sus servicios,

Mientras el usuario pasa de un menú a otro, aparecerán íconos con mensajes sobre los valores, el Código de Ética, el Reglamento Interior, etc., para reforzar su aprendizaje y como sello específico de la Casa.

Actualmente el Programa se encuentra en su fase de Planeación y se considera que podrá pasar a las fases de ejecución y evaluación a finales del tercer trimestre del año, puesto que su instauración se encuentra dentro de toda una nueva reestructura de Recursos Humanos.

## **II.1.7.- RECURSOS**

La Dirección de Recursos Humanos destinó cinco funcionarios en la zona metropolitana y uno por plaza o región e invitó a los Directores Regionales y a los responsables de sucursales para poder llevar a cabo este proyecto.

Se cuenta con 15 computadoras en la zona metropolitana y una o dos en cada sucursal para la operación del Programa. En caso de que se requieran más en la zona metropolitana, se cuenta con el apoyo del área de Sistemas para que se utilicen terminales de la Red.

Todas las sucursales del interior cuentan con una sala de juntas y en la zona metropolitana se dispone de aulas de capacitación ubicadas en la Casa matriz, mismo lugar al que acudieron para su contratación.

Para la presentación del Correo Electrónico, se mostrará una de las terminales de las oficinas de Recursos Humanos en la zona metropolitana y se utilizará la de las sucursales en el interior y en las oficinas del extranjero.

La Dirección General autorizó recientemente la Política de Inducción y su publicación y distribución se hará la primera semana de agosto con un paquete de políticas de Recursos Humanos.

El material escrito que se entregará a los empleados, se diseñó bajo un concepto de sencillez, economía, de fácil actualización y adaptación (para cada rango de usuario) y de calidad. Los artículos promocionales que los acompañarán son una camiseta de algodón y un distintivo con el logotipo de la Casa, un folleto con los Valores del Grupo titulado "Ponte la Camiseta" y diversos artículos de escritorio con el logotipo (bolígrafos, gomas, blocks de notas) de los que se utilizan para clientes.

## **II.1.8.-LUGAR**

Las instalaciones de la Casa de Bolsa cuentan con un diseño y estilo uniforme, con suficiente luz, espacio y ventilación, en todo el Grupo Financiero y el Programa se impartirá en Salas de Juntas (donde se atiende a los clientes en muchos casos) y en las aulas de Capacitación de Recursos Humanos. En caso de que el grupo de participantes sea muy numeroso, se cuenta con un auditorio para cincuenta personas y con las aulas de capacitación del Banco.

## **II.1.9.-TIEMPO**

Una vez que el empleado firme su contrato, se le citará antes de integrarse a sus labores a que asista al Programa de Inducción el cual se impartirá durante las ocho horas de la jornada de trabajo del lunes siguiente a que firme.

## II.2 VALORACIÓN CRÍTICA DEL TRABAJO

Para analizar el presente trabajo se han consultado diversos autores con el fin de definir dos conceptos: Educación y Didáctica. A continuación se presentan algunas consideraciones y el concepto que se tomó de cada uno de éstos como bases para la elaboración del presente programa:

II.2.1.- Educación.- En virtud de que la supervivencia de una Casa de Bolsa depende en gran parte de la práctica de valores tales como la integridad, la honestidad y el profesionalismo, (vid supra p. 1) se tomó la definición de *Educación Intelectual* por considerar que es un concepto más específico por ser más preciso, restringido, y apegado al ámbito en cuestión.

“La educación intelectual es algo más que la simple formación del intelecto. Educar es esencialmente moralizar al hombre, colocarlo permanentemente a la luz de los valores morales e implicarlo activamente en el servicio de ellos. El que sabe aprender y razonar, pero ejerce este poder fuera o contra las normas de la vida moral, no puede considerarse educado, pues su mente, aunque en sí misma bien estructurada y eficiente, no sirve al bien, frustrando, en definitiva, el objetivo más alto de su intrínseca perfección. Por consiguiente, mente educada es no solamente la mente robusta y formada, sino, sobre todo la mente recta, en función de la rectitud moral del querer”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>TITONE, R., Metodología Didáctica., p. 350, 351

Bajo este concepto, la práctica profesional del pedagogo en la empresa se convierte en un valor agregado para la misma y para los empleados, pues éste buscará en realidad la formación integral del individuo y no se limitará al desarrollo de habilidades y destrezas y transmisión de conocimientos, sino que facilitará los medios para que cada individuo voluntariamente o por políticas, se realice con rectitud.

La educación es un proceso social, representado por toda y cualesquiera influencia sufrida por el individuo y que sea capaz de modificar su comportamiento. Cada individuo nace con un potencial propio de posibilidades biopsicosociales, que debe poner de manifiesto la educación a fin de analizarlas y aprovecharlas de la mejor manera para lograr una convivencia social en la que cada miembro contribuya con lo mejor que posea. Así, la acción educativa debe ejercerse en el sentido de la individualización y de la socialización al mismo tiempo, formando no una dualidad, sino una unidad. Individualización, para que cada cual se realice del modo más completo dentro de sus posibilidades. Socialización, para que tenga sentido de cooperación.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>cf. NÉRICI, Imídeo., Hacia una Didáctica General Dinámica., p 21-23

II.2.2.- Didáctica.- Nérci la define como la ciencia y el arte de enseñar. De un modo más explícito, se puede decir que la didáctica está constituida por un conjunto de procedimientos y normas destinados a dirigir y garantizar el aprendizaje de la manera más eficiente que sea posible.

Consideremos un programa de inducción como un acto educativo: a través de éste, el nuevo empleado recibe información sobre la empresa, sus políticas, reglamentos, etc.; se le instruye en los requisitos del nuevo trabajo, de manera que tan rápidamente como le sea posible, él pueda llenar los estándares de calidad y cantidad de producción o servicio, aumentando así sus propias ganancias. Este programa debe llevarse a cabo en tal forma que le ayude a sentirse rápidamente como "en su casa".<sup>5</sup>

Sobre estas consideraciones, el presente Programa de Inducción cumple con su función educativa al ofrecer al participante la información necesaria para adaptarse al nuevo entorno con mayor facilidad, a la vez que le permite conocer a los líderes de la institución y establecer los primeros contactos con sus compañeros de trabajo, con sus jefes, y con el personal de Recursos Humanos, (con quien mantendrá una relación individual de cliente-proveedor a lo largo de su estancia en la institución) y lo invita a identificarse

---

<sup>5</sup>cfr. FIGORS, P. y MYERS, CH.- La Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método., p 293

con las metas, valores y filosofía de la Casa, requisito indispensable para obtener beneficios y satisfacciones en forma recíproca.

El programa de inducción debe cumplir varios objetivos de orden cognoscitivo y afectivo, pues su función no es solamente facilitar la adaptación del individuo a su nuevo entorno para propiciar un ambiente de productividad, sino que busca integrarlo con los valores, metas y exigencias de la empresa. El programa es una carta de presentación y una invitación a identificarse con el mismo objetivo y a integrar un grupo de personas para alcanzarlo a través del trabajo personal y la fuerza y unión del grupo.

Otra razón es que el empleado debe sentir al ingresar a la empresa que su escala de necesidades no se cubre en sus fases básicas, sino que en el desempeño de su trabajo aspirará a cubrir las necesidades de orden más alto.

De acuerdo con la escala de Maslow, sus necesidades fisiológicas y de seguridad se satisfacen a través de la contratación y el salario; las de pertenencia se satisfarán en la medida en que el empleado "se ponga la camiseta" y se identifique con los objetivos de la empresa,\* los haga propios;

---

\* razón por la cual el programa de Inducción debe ser muy enfático en este punto y, sobre todo, congruente con la realidad.

para cubrir sus necesidades de estimación y posición social, el empleado deberá sentir que al desarrollar eficientemente su trabajo, aspirará al reconocimiento y al desarrollo profesional lo que le brindará la oportunidad de alcanzar sus metas de trascendencia, autorrealización y satisfacción.

Desde el punto de vista didáctico, para lograr el aprendizaje y propiciar la aprehensión de valores, filosofía y conductas características de la Casa y del medio bursátil, se basó su diseño en los elementos didácticos y en función a las siguientes definiciones de los mismos, se seleccionaron participantes, recursos, contenidos, objetivos, etc.:

**Educando - Educador (nuevo empleado-capacitador):**

Es quien aprende, aquel por quien y para quien se planea el aprendizaje. Entendido de esta forma, los demás elementos se deben adaptar a él, pero bajo la premisa de que ese educando ha de adaptarse e integrarse a un entorno ya establecido y para el cual ha de producir un beneficio. También hemos de considerar que dentro de este elemento didáctico se encuentra el docente como el agente que va a transmitir el aprendizaje. Es el orientador de la enseñanza, quien "llevará a cabo, bajo nombres diferentes, acciones de conversión y de prevención, de adaptación, de promoción profesional, de

mantenimiento y perfeccionamiento de los conocimientos, de preformación, de formación y de preparación a la vida profesional".<sup>6</sup>

"Las funciones del docente pueden dividirse en:

*Técnica.*- Tener un cúmulo de conocimientos y cultura que le permite responder adecuadamente a las exigencias de formación intelectual del educando. Sus conocimientos deben ser: funcional, actualizado y operante, adecuado a las exigencias de la vida contemporánea.

*Orientadora.*- Tener disposición a escuchar, observar y sentir a los educandos, interés por los aspectos humanos de sus educandos para ayudarlos a encontrarse a sí mismos y a realizarse como ciudadanos.

*Didáctica.*- El docente es un maestro y debe tener conciencia de la verdad del hecho de que debe establecer buenas relaciones con el discente, conocerlo y comprenderlo. Deben cultivarse la estima y respeto recíprocos, condición fundamental para que su acción didáctica influya y permita prestar una más eficiente y adecuada asistencia.

*No Directiva.*- Ver al discente como sujeto y no como objeto de la enseñanza.

Tiene que propiciar seguridad.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>DEBESSE, M y MIALARET, G., Formación Continua y Educación Permanente., p. 279

No debemos olvidar que tanto docente como discente en este caso particular son adultos. El aprendizaje en ellos se verifica en una forma muy distinta que en un niño. El adulto ha adquirido hábitos y prejuicios que en algunos casos pueden dificultar el aprendizaje, además de que puede haber experimentado frustración en procesos anteriores. Para ello se contempló como " recomendación pedagógica, que los obstáculos que se interponen al educando guarden proporción con sus posibilidades, de modo que no se lo lleve a continuas frustraciones. Educar es también llevar a superar las frustraciones."<sup>8</sup>

#### **Objetivos Educativos:**

El interés por que logre el aprendizaje está subordinado a otro fin: integrarse como miembro de un grupo para alcanzar una meta. Esto además de que al pretender su aprendizaje, se contemplan la modificación de conductas, adquisición de conocimientos, desenvolvimiento de la personalidad, orientación profesional, etc. como elementos de desarrollo y perfeccionamiento personal.

---

<sup>7</sup>cf. NÉRICI, Imídeo., Metodología de la Enseñanza., p 23-25

<sup>8</sup>ibidem., p. 27

### **Contenidos:**

El contenido del aprendizaje está determinado por los objetivos de quien va a aprender y quien va a enseñar. En el presente programa, en función a las necesidades que el que enseña cree que va a tener el que aprende, se establecieron y especificaron los contenidos. (vid supra p. 28)

### **Metodología Educativa:**

El educador debe lograr que el educando viva lo que está siendo objeto de enseñanza. "... los métodos y técnicas de enseñanza deben tener por objeto lograr que el discente se independice del docente, de manera que pueda orientarse por sí solo en su desarrollo futuro y en su participación en la sociedad."<sup>9</sup>

Al escogerse los recursos, métodos y actividades de este Programa, se buscó sensibilizar al educando con su nuevo entorno desde sus primera jornada laboral, es decir, su primer día o uno de sus primeros días de trabajo será el que se presente al Programa de Inducción. Inmediatamente tendrá contacto con el medio ambiente al que se integrará no sólo desde el punto de vista tecnológico; sino social; será capaz de percibir la cultura de la

---

<sup>9</sup>ibidem., p 38, 39

organización al entrar en contacto con las herramientas y recursos del Programa.

### **Recursos Didácticos:**

Los recursos materiales, humanos y formales de este Programa se determinaron considerando que la Casa de Bolsa cuenta con personal calificado para participar en el mismo, con tecnología de vanguardia y con un respaldo normativo como base: Código de Ética, Reglamento Interior de Trabajo y Política de Inducción.

Al pensar el lugar donde se va a llevar a cabo el aprendizaje, se tiene que considerar que ese sitio habilita al educando para tomar conciencia de la realidad ambiental que lo rodea y en la que debe participar. De esta forma, las aulas y salas de juntas donde se verificará, se apegan a esta descripción.

### **Tiempos Didácticos:**

El proceso de Inducción es el colofón de la primera etapa y la puerta de entrada de la segunda, del individuo a la organización, es decir, es un

tránsito entre no ser y ser. Después que el empleado firma su contrato, entrega documentos y se prepara para iniciar su nuevo empleo, acompañado de un sentimiento de incertidumbre, miedo, inseguridad en la mayoría de los casos, el empleado se presenta al Programa de Inducción (el primer lunes de trabajo durante toda la jornada laboral). Éste debe abrir un sinfín de expectativas reales que lo motiven y eliminen su angustia, temor, inseguridad. Su primer contacto real con la Casa será por medio del Programa, motivo por el cual, debe transmitir calidez y sobre todo, gusto por integrar a un nuevo miembro que ya pasó por todo un proceso de selección, que lo califica como el candidato idóneo para el puesto que va a ocupar y con atributos y capacidades para comprometerse con las metas de la Institución.

## **II.2.1 PROBLEMAS O SITUACIONES A LAS QUE RESPONDE**

Se considera necesario implantar el Programa de Inducción en vista de los siguientes antecedentes:

- Los programas anteriores presentaban más deficiencias que ventajas, por lo que al evaluarlos, se decidió hacer un Programa nuevo para

contrarrestar las deficiencias de los anteriores e incrementar las ventajas del nuevo. (vid supra p. 33)

- Al ingresar el empleado a la Casa sin conocer un medio tan sensible como el Mercado de Valores, mediante su actividad profesional puede deteriorar el prestigio y la imagen del mismo. Si consideramos que actualmente atravesamos por una crisis económica, con un sistema financiero que ha perdido credibilidad en el público en general, la actuación de sus integrantes tiene que desarrollarse con el mayor profesionalismo y con una gran sensibilidad y cultura organizacional, que sólo se obtiene mediante el conocimiento del sector, su historia, sus características, etc. y al identificarse con los valores que lo rigen nacional e internacionalmente.
- Es necesario considerar que la Casa de Bolsa recientemente ha tenido muchos problemas legales por malos manejos del personal. No se ha entregado ningún documento formal a los empleados y funcionarios que contenga las normas y principios de actuación ni la misión, filosofía y valores de la Casa; solamente existen las circulares de la C.N.V. y la Ley del Mercado de Valores, normativas que no conocen todos los empleados y que la Casa no ha difundido oportunamente.

- Desde que se separaron las administraciones no se ha dado inducción a los nuevos empleados (a mayo del presente suman 80 ingresos) de la Casa de Bolsa.
- La implantación de este Programa forma parte las estrategias de Recursos Humanos que necesitan aún de la revisión y autorización de la Alta Dirección de la Casa y del Grupo.
- Los programas de inducción anteriores no aportan lo suficiente para elaborar uno provisional (lo que además resulta más costoso).
- La Dirección de Recursos Humanos, por otro lado, invierte muchísimo tiempo en atender llamadas de empleados que no conocen sus obligaciones, prestaciones y beneficios y no hay documentos de apoyo para entregarlos provisionalmente al personal. Esta carencia de información tampoco se puede cubrir a través de los medios de comunicación interna porque su edición y periodicidad, además de ser restringida, se encuentra saturada de información.
- La diferencia de culturas (bancaria y bursátil) hace improcedente que los empleados de la Casa acudan al Banco al Programa de Inducción

(temporalmente) pues aunque existe un "tronco común", en las empresas del Grupo, las diferencias en materia de prestaciones y beneficios son muy marcadas y causaría más problemas darlas a conocer a quienes no van a hacer uso de ellas.

- Las Casas de Bolsa se caracterizaron por su tecnología de punta durante el período en que la Banca estaba estatizada y los empleados se acostumbraron a ser muy productivos con la ayuda de esta tecnología. La unión con los bancos, detuvo este fenómeno por un tiempo, pero las instalaciones de la Casa cuentan con infraestructura para mantenerse a la vanguardia en materia de tecnología. Por esta razón, el personal de ingreso, debe familiarizarse lo más pronto posible con la misma para integrarse cuanto antes a la cultura de la Casa.

En el medio bursátil los cambios y adaptaciones se dan con mucha rapidez; constantemente surgen nuevos instrumentos de inversión y los ya existentes se modifican; lo mismo sucede con la normatividad. Elaborar un programa tradicional de inducción resulta muy costoso porque los manuales impresos, con impredecible rapidez se hacen obsoletos y no siempre hay presupuesto para reedición.

La información que requiere el empleado al ingresar varía según el cargo que va a ocupar. Por medio de los programas tradicionales se proporciona la misma información a todos lo que puede resultar insuficiente o innecesaria. Es necesario entonces que la información se proporcione según las características y funciones de cada empleado y no a la inversa.

- La heterogeneidad de los participantes en el Programa dificulta la elección del lenguaje a utilizar. Es necesario utilizar tecnicismos y jerga propios del medio bursátil. Si consideramos que el promedio de edad es de 30 años y que nuestra población tiene grados académicos desde preparatoria hasta postgrados, el uso de estos vocablos no se puede reducir o evitar porque forman parte de la cultura organizacional y bursátil. Su definición se hace complicada, por lo que uno de los mayores problemas es "traducir" a lenguaje común estos conceptos para que toda la población de la Casa los comprenda o al menos los conozca.

productos y sucursales); y *Psicológico* -cuando la presentación de los elementos sigue un orden más cercano a los intereses, necesidades y experiencias de los nuevos empleados- en su segunda etapa (prestaciones, Código de Ética, etc.)

En cuanto a la participación de los integrantes, se hará en forma grupal y personalizada con el fin de satisfacer más eficientemente las necesidades de los empleados y de la Casa. De esta manera se evita también que por la heterogeneidad de los participantes, se aburran los que saben o se angustien los que no conocen.

Al iniciar el uso la computadora, se le pedirá al usuario que escriba su nombre, que seleccione dentro de un rango el puesto que va a ocupar, su edad y sexo y la oficina en la que se ubicará (sucursal o centro de trabajo) con el fin de que al operar, mantenga un diálogo con la computadora y ésta, seleccione los beneficios y prestaciones, los cuestionarios y el nivel de información que accesará, etc. en función a los rangos que escoja el usuario.

El programa en sus fases en la computadora, está diseñado como tutorial. Las instrucciones están muy claras y precisas para evitar que sientan miedo o inseguridad quienes no han operado estos instrumentos.

## II.2.2 PROPUESTA PEDAGÓGICA

En mi opinión, el diseño de este Programa es en sí, una propuesta pedagógica a la que habría que agregarle las siguientes consideraciones:

- El Programa de Inducción visto desde un punto de vista mercadológico, es un instrumento de venta, es una excelente oportunidad de presentar los productos y servicios de Recursos Humanos. Como empleados, mantenemos una relación permanente con esta Dirección y, en ocasiones por desconocimiento, desaprovechamos beneficios o prestaciones.
- Este programa también es un buen instrumento de sensibilización, por lo que se sugiere aprovechar lo mejor posible el capítulo del correo electrónico por el extenso potencial que este recurso tiene en el desarrollo laboral de todos los empleados. Vale la pena hacer hincapié en sus características y beneficios; exhortar e invitar continuamente a su uso y procurar, en la medida de lo posible que todos los participantes terminen el Programa de Inducción con su clave de uso registrada.

- El presente trabajo no puede incluir valoraciones sobre la eficiencia y bondad de su aplicación, evaluación y actualización, sin embargo, sí es posible correrlo como una prueba piloto entre los integrantes de la Dirección de Recursos Humanos (recientemente conformada con personal externo y de otras empresas del Grupo) con el fin de realizar dichas valoraciones.
- En virtud de que durante más de dos años la Casa ha pasado por una serie de conflictos y cambios internos, que han provocado un ambiente de inseguridad, apatía y miedo a perder el empleo, es recomendable que el Programa de Inducción se aplique a todos los integrantes de la Casa de Bolsa, como un evento de integración y que a todos ellos se les entreguen los artículos promocionales, con el objeto de reducir estos temores y fomentar el "amor a la camiseta" y el orgullo de pertenencia, aunando esto al cambio de imagen corporativa, y haciendo hincapié en que el Grupo conservó el nombre de la Casa aunque cambiara la imagen.

## **II.3.- REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

Al establecer los objetivos del Programa, se pasó a un proceso de investigación para detectar problemas, deficiencias, amenazas, oportunidades, etc. dirigida por el entonces Director de Recursos Humanos de la Casa.

Para diseñar el presente Programa de Inducción, se continuó la investigación en varios sentidos: de contenidos, diagnóstico, metodologías, uso de recursos, etc. Mi participación como pedagoga durante la fase de investigación se orientó fundamentalmente en la valoración de los elementos didácticos; la colaboración de los diversos especialistas en otras materias enriqueció la investigación; aunque todos buscábamos el mismo fin, cada uno de nosotros escogió diferentes caminos. El intercambio de puntos de vista profundizó aún más el análisis y la investigación.

Posteriormente se pasó a un proceso de selección para clasificar e incluir los elementos del Programa. La inclusión de nuevos recursos didácticos como la computadora, representó para mí un gran reto. Vislumbré enormes posibilidades de eliminar factores que dificultan el aprendizaje por medios

tradicionales y descubrí una gran fuente de recursos para asegurarlo por este medio.

La fase de planeación se sustentó en la Didáctica, es decir, la organización educativa, los instrumentos didácticos (tiempos y elementos) y en la orientación individual, lo cual la ubica dentro del campo de la docencia.

Como actividad docente, el Programa de Inducción en todas sus etapas, es un recurso que requiere de revisión permanente para que por medio del mismo se garantice el aprendizaje.

### **III.- COROLARIO**

#### **III.1.-EVALUACIÓN**

Dentro de las más grandes ventajas que observo al evaluar el presente trabajo es que la experiencia adquirida en el medio financiero, ha sido un gran respaldo para el diseño y planeación del Programa.

Las funciones desempeñadas en ocho años, me permitieron sensibilizarme de una manera muy especial, pues mi formación pedagógica me llevó a contemplar las cosas de una forma diferente al resto de las personas con quienes he interactuado.

A través de este trabajo pude revalorar mi carrera al hacer conciencia de mi labor formativa y recurrir a la Didáctica en una forma tan evidente. Considero que durante las fases de diagnóstico y planeación, mis guías fueron los elementos didácticos. Para diseñar las etapas de realización, evaluación y actualización, recurrí también a la experiencia de otros especialistas en la materia.

El trabajo interdisciplinario fue toda una experiencia de aprendizaje: tuve oportunidad de interactuar con especialistas de diversa formación como

psicólogos, contadores, abogados, administradores, ingenieros, otros pedagogos, publicirrelacionistas, etc. Por otro lado, al entrar en contacto con tecnología y medios didácticos poco utilizados en México, descubrí una fuente inagotable de formas y estrategias para llevar a cabo el proceso de enseñanza-aprendizaje no sólo en adultos, sino en niños y jóvenes.

### **III.2.- APARATO CRÍTICO**

#### **Alcances**

Este Programa puede utilizarse como vínculo entre la Dirección de Recursos Humanos y las demás Direcciones, con el fin de consolidar la participación de éstas en el logro de objetivos de Recursos Humanos.

A través del Programa, la Dirección de Recursos Humanos puede llevar a cabo una labor de "venta" y promoción de sus servicios con el fin de efficientarlos y mejorarlos, lo que se traducirá en un mejor aprovechamiento de su tiempo al reducir el número de consultas telefónicas y la incidencia de errores en trámites que tienen que

hacer los empleados con esta Dirección (llenar pólizas de seguro, solicitar préstamos, ingresar comprobantes de gastos médicos mayores, dar de alta a sus familiares, actualizar sus datos personales como estado civil, número de dependientes económicos, etc).

Los resultados de las evaluaciones que efectuarán los empleados, serán una fuente de información sobre el Programa mismo, para medir si sus objetivos se están cumpliendo y sensibilizarán al empleado con otros medios de evaluación aplicables a lo largo de su vida laboral en la Casa de Bolsa.

La actualización ágil, independiente y sistematizada le dará una vida más larga al Programa, que permitirá a la Dirección de Recursos Humanos canalizar presupuesto a otras mejoras o innovaciones.

La participación interdisciplinaria en la elaboración del Programa, le dan una visión más amplia y acorde con la Casa de Bolsa, pues cada especialista ha aportado opiniones y sugerencias de gran valía y con enfoques muy diferentes a los especialistas de formación humanista.

Durante el período de investigación, planeación y diseño del Programa, se detectaron otros problemas, tales como la inexistencia de órganos de comunicación interna propios de la Casa, lo que podría contribuir a apoyar los puntos clave del programa.

### **Limitaciones**

En vista de que el Programa no se implantará antes de la presentación de este trabajo, no es posible evaluar si sus fases de realización y evaluación cumplen con los requisitos establecidos. Solamente se pueden hacer un pronóstico y recomendaciones para que una vez que sea factible su evaluación, se lleven a cabo.

Hasta este momento no se han planteado profundamente métodos de seguimiento para los empleados de ingreso; se cuenta únicamente con las copias de los cuestionarios resueltos como constancia de que se consultaron esas etapas del Programa.

Sin embargo, en la medida que disminuyan o continúen las llamadas de consulta a la Dirección de Recursos Humanos, se podrá deducir si funciona o no la información brindada.

Este programa no contempla la inducción al puesto, sino que se limita a integrar al empleado al nuevo entorno general. Únicamente se garantiza que el empleado quede en manos de su jefe inmediato para que continúe el proceso de inducción al puesto, lo que de alguna manera se supone se dará, pues el jefe obtendrá beneficios otorgándolo; el colaborador contribuirá más rápidamente al logro de los objetivos de su área.

Por último, al no pertenecer como empleada de la Casa, fue necesario invertir más tiempo en su realización, al no encontrar siempre el material o a las personas necesarias disponibles, ni tener acceso a todas las herramientas que la situación requería, lo que ha retrasado la entrega del producto terminado. Por otro lado, no tendré la oportunidad de valorar y evaluar personalmente dicho trabajo, pero tendré al menos la satisfacción de haber salido de ella dejando algo que será en buena medida, la primera impresión de la Casa a los nuevos aspirantes.

La realización de este trabajo se ha convertido en un reencuentro muy profundo en todos los aspectos con mi vocación pedagógica y con la educación recibida en mi etapa de estudiante. Ha resultado altamente satisfactorio revalorar mi carrera y hacer conciencia de que como

especialidad, su ejercicio enriquece esencialmente la labor de las áreas de Recursos Humanos al tener como meta, el mejoramiento o guía hacia la perfección del ser humano.

Este reencuentro me abre los ojos a un sinfín de actividades y deberes como pedagoga, no sólo en el ámbito empresarial, sino con mi Patria porque tuve el privilegio y la oportunidad de estudiar y prepararme para la "educación", una de las mayores carencias de México.

## BIBLIOGRAFÍA

COVEY, STEPHEN R., Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Edit. Paidós, 2a. Edición, México, 1994., 435 p.

CHAVARRÍA, M. Y VILLALOBOS, M., Orientación para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía, Universidad Panamericana, México, 1993., 115 p.

DAVIS K., El Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc. Graw Hill, México, 1983., 622 p.

DEBESSE. M y MIALARET, G., Formación Continua y Educación Permanente. Tratado de Ciencias Pedagógicas., Oikos Tau Ediciones, Barcelona, España, 1986., 336 p.

SAINZ DE ROBLES, F. C., Diccionario Español de Sinónimos y Antónimos., Edit Aguilar, México, 1991., 1148 p.

NÉRICI, Imídeo., Hacia una Didáctica General Dinámica., Edit. Kapelusz, Argentina, 1973., 541 p.

NÉRICI, Imídeo., Metodología de la Enseñanza, Edit. Kapelusz Mexicana, México, 1982., 397 p.

PIGORS, Paul y MYERS, Charles, La Administración de Personal. Un Punto de Vista y un Método., CECSA, México, 1969., 890 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Segunda Parte., Edit. Limusa Wiley, México, 1968 392 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Primera Parte PARTE. Edit. Limusa, México, 1981 245 p.

ROBBINS, S. P., Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones., Edit. Prentice Hall, México, 1987., 566 p.

TITONE, Renzo., Metodología Didáctica., Ediciones Rialp, Madrid, 1981., 707 p.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## ANEXO 1

### CÓDIGO DE ÉTICA

#### CASA DE BOLSA

Desde el punto de vista profesional, las actividades del Grupo Financiero ofrecen uno de los horizontes más amplios, plenos de posibilidades y de especializaciones diversas. Las conquistas en este fértil campo sin embargo, exigen ante todo, -tanto en lo individual como en lo institucional- la construcción de un prestigio basado en la confianza, la honestidad y el esfuerzo.

La actuación en el medio financiero constituye una de las actividades más sensibles y delicadas, en donde la confianza llega a ser el elemento predominante.

Como empleados de Casa de Bolsa ... manejamos dinero y activos ajenos, patrimonios formados por nuestros clientes, por lo que debemos cuidar esmeradamente que nuestra actividad se lleve a cabo con la mayor transparencia operativa, con efectividad técnica y con una intachable conducta profesional a la vez que con una conciencia abierta y limpia respecto a todo lo relacionado con nuestras responsabilidades profesionales hacia los accionistas, clientela, compañeros de trabajo y hacia la comunidad financiera en general.

El medio bursátil por sus propias características necesita proteger, cuidar y mantener su imagen ante los inversionistas. El incumplimiento o violación de estos Principios causan sanciones legales y penales. Nuestra ética profesional debe ser la más importante técnica para trabajar y el componente más destacado en nuestra imagen institucional la cual ha de respaldarse en ello. Su ejercicio es obligatorio para permanecer en la Institución pues quienes la constituimos, hombres y mujeres, hemos alcanzado una imagen de honorabilidad y profesionalismo y queremos mantenerla con tu participación y apoyo, y confío en que cada uno de nosotros, al apegarse a estos Principios que nos rigen, haremos día a día de esta Casa, la mejor.

Director General

#### ACTUACIÓN PROFESIONAL

El suministro rentable de los más completos servicios orientados hacia las actividades financieras y de inversión, debe ser siempre compatible con el más alto estándar de integridad y con nuestras obligaciones hacia nuestros accionistas, clientes, compañeros, comunidad bursátil y público en general.

Como empleados de la Casa de Bolsa debemos entender plenamente lo anterior y reconocer con ello que:

La reputación de integridad que disfruta la Casa se ha construido con hombres y mujeres que aquí trabajamos y por quienes lo han hecho en el pasado. La reputación es algo frágil que se debe ganar sobre una base continuada mediante la conducción de todos nuestros asuntos en forma correcta y honesta al cumplir con la ley no sólo al pie de la letra, sino también con su espíritu.

La Casa tiene la obligación de mantener criterios libres e imparciales al emitir su opción sobre valores y empresas emisoras. Este principio deberá mantenerse, de tal manera que un empleado o funcionario se considerará culpable de un acto que desacredite la profesión, si al expresar su opinión respecto a los valores o a las emisoras ha procedido con negligencia, dolo o mala fe como cuando:

- 1) Omite información importante que pueda inducir al cliente a conclusiones equivocadas.

- 2) Difunda rumores: a) alarmistas, b) tendenciosos, c) con fines aviesos y procedentes de fuentes poco serias y d) no obtenga suficientes informes para justificar las opiniones que sustente.
- 3) Incurra en negligencia grave en la ejecución de su trabajo profesional, o al rendir un informe que se le haya solicitado.
- 4) No informe sobre cualquier desviación grave de los principios generalmente reconocidos como correctos, en la marcha de una sociedad emisora.
- 5) Exprese opiniones acerca de valores o emisoras u ofrezca informes al respecto sin haber practicado un examen adecuado, conforme a las reglas y procedimientos generalmente aceptados en el Mercado de Valores.

En suma, los informes que presente el empleado o funcionario de la Casa, interna o externamente deberán contener la expresión de su juicio fundado, sin ocultar o desvirtuar los hechos de manera tal que puedan mantener equivocados o conducir a errores a quienes conozcan tales informes.

### 1.- ACTUACIÓN CON EL CLIENTE Y USUARIOS INTERNOS.

Comunicar desde el principio de nuestra relación con clientes, el alcance y limitaciones que tenemos en la prestación de nuestros servicios, así como el costo de los mismos y aclarar que las decisiones y responsabilidades que resulten de esta relación, corresponden exclusivamente a los clientes.

Estar concientes de que tenemos la libertad de aceptar o rechazar los asuntos que convengan de acuerdo con nuestros valores, posibilidades e intereses institucionales.

Proporcionar a la clientela únicamente la información profesional basada en criterios fundamentados y rectos, que la orienten adecuadamente en sus decisiones con respecto a los servicios que les prestemos.

Analizar detalladamente los objetivos y necesidades patrimoniales de nuestros clientes, estudiar sus posibilidades y alternativas de inversión, proporcionarles información clara para hacer recomendaciones y poder así, actuar en consecuencia.

Basar nuestro ejercicio laboral en la vocación de servicio al considerar que el cliente o usuario, cualquiera que éste sea, merece una atención eficiente, ágil, acertada y rápida.

Tanto la Ley del Mercado de Valores (Art. 25) como el Reglamento Interior de la Bolsa Mexicana de Valores señalan la obligación de guardar secreto profesional y no revelar por ningún motivo datos de la clientela salvo que dicha información la requiera autoridad competente, por lo que nos comprometemos a guardar con estricto rigor el secreto profesional en lo concerniente a la clientela y a la información privilegiada.

El secreto profesional implica asegurar por lo menos, que en nuestras respectivas áreas:

- Todos los escritorios estén libres de papeles al terminar el día.
- Todos los documentos relacionados con clientes u otros papeles potencialmente delicados estén bajo llave.
- Cuidar que este tipo de documentos lo maneje exclusivamente personal autorizado.
- Es responsabilidad del funcionario a cargo, el uso que se le dé a la información.

Cobrar a nuestra clientela invariablemente todo servicio que le otorguemos de acuerdo a las comisiones y honorarios preestablecidos como retribución a la calidad de nuestra atención profesional. En caso de surgir desacuerdo, deberá proponer que se someta al arbitrio de la Bolsa, de la Asociación de Casas de Bolsa o de la Comisión Nacional de Valores, en ese orden.

Abstenerse de manejar cualquier tipo de ventaja o conducta que afecte de alguna manera los intereses de la clientela.

Queda estrictamente prohibido en el manejo de portafolios, ofrecer o prestar servicios profesionales a cambio de honorarios que dependan de la posibilidad de que el negocio resulte favorable para su cliente y a quien así actúe se le rescindirá de inmediato su contrato.

Cualquier empleado descubierto en una actuación ilícita de ganancia personal, terminará su empleo con la Casa. En los casos de conflicto de intereses, la Casa además iniciará procedimientos legales para recuperar las pérdidas y castigar el delito.

Toda proposición de soborno o cualquier sugerencia de naturaleza ilegal similar, deberá informarse de inmediato al jefe de la persona comprometida. El simple hecho de no informarlo, dará pie a una severa sanción disciplinaria. Cuando se advierta que un empleado ha actuado en forma imprudente o es culpable de incidentes de omisión o comisión que normalmente podrían considerarse prácticas de operación deficiente, se le removerá de su cargo.

Todos aquellos funcionarios y empleados que tengan trato directo con clientes deberán cumplir con los requisitos establecidos por la CNV como apoderados legales.

## 2. ACTUACIÓN CON LA EMPRESA, CON SUS ACCIONISTAS Y CON LOS COMPAÑEROS.

### CON LA EMPRESA:

Todo el personal que integra la Casa de Bolsa está obligado a conocer, respetar y apegarse a todas las disposiciones y políticas externas e internas que la rigen.

El personal está obligado a guardar estricta reserva de la información, procedimientos y todos aquellos hechos y actos que con motivo de su trabajo sean de su conocimiento y por lo tanto se obliga a no utilizar en su beneficio, o en beneficio de terceras personas, ya sea directa o indirectamente, la información, secretos comerciales, secretos industriales, de informática, "software", etc. Cualquier información que, en razón de sus funciones, llegase a tener en su poder, el personal se obliga a guardar absoluta confidencia sobre ella y usarla exclusivamente en beneficio de la Casa, debiendo guardar expresa reserva sobre la información privilegiada que pudiera tener en su poder.

Presentarse al trabajo debidamente aseado y observar buenas costumbres y conducta satisfactoria, conducirse con respeto y consideración hacia compañeros y superiores o representantes de la Casa de Bolsa.

Conservar en buen estado y presentación, las instalaciones, los instrumentos, mobiliario, equipo que se les haya asignado para el desempeño de su trabajo.

Realizar todo tipo de inversión personal únicamente en los fondos de inversión o en los fideicomisos destinados a las inversiones del personal (autorizados por la CNV) del Grupo Financiero.

## CON ACCIONISTAS

Desarrollar nuestras funciones con un alto grado de profesionalismo para generar ingresos que remuneren al capital de los accionistas y optimizar sus ganancias.

## CON COMPAÑEROS

Mantener una actitud positiva ante la organización y los compañeros de trabajo, con espíritu de equipo así como con apego a la consecución de metas institucionales.

Abstenerse de participar en actividades o negocios como fuente de otros ingresos que sean incompatibles con su trabajo en Inverlat, y que afecten su dedicación, tiempo y esfuerzo.

## 3. ACTUACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS EXTERNOS Y AUTORIDADES

Proteger y mantener la imagen institucional ante cualquier entidad del entorno y utilizarla ante cualquier público, únicamente con la autorización expresa de la compañía.

Apegarse a los lineamientos y normatividad que establecen las autoridades y demás instituciones del medio.

Mantenerse actualizado en lo referente a nuevas legislaciones, circulares o normas establecidas por los organismos que nos rigen.

## OBSEQUIOS

La regla general es que el personal no debe aceptar regalos de clientes o proveedores, sin embargo se reconoce que en algunos casos debe haber una flexibilidad, al tomarse en cuenta que al recibir un obsequio se informará al área de Auditoría Interna sobre las características del regalo para que dicha área indique las medidas pertinentes según nuestras políticas.

## 4. ACTUACIÓN ANTE LA SOCIEDAD EN GENERAL

El empleado o funcionario deberá abstenerse de emitir opiniones o juicios en nombre de la Casa, ante medios de comunicación y cualquier otro foro externo sin tener la autorización o investidura para ello.

Esforzarse para que la imagen de la Casa de Bolsa se supere día a día, al dar una mejor atención y servicio al público, al incrementar la confianza del mismo en nuestros servicios y productos, y promover así que el país crezca y preserve las actuales formas sociales de vida.

#### CON ACCIONISTAS:

Desarrollar nuestras funciones con un alto grado de profesionalismo para generar ingresos que remuneren al capital de los accionistas y optimizar sus ganancias.

#### CON COMPAÑEROS:

Mantener una actitud positiva ante la organización y los compañeros de trabajo, con espíritu de equipo así como con apego a la consecución de metas institucionales.

Abstenerse de participar en actividades o negocios como fuente de otros ingresos que sean incompatibles con su trabajo en la Casa y que afecten su dedicación, tiempo y esfuerzo.

#### 3. ACTUACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES Y ORGANISMOS EXTERNOS Y AUTORIDADES

Proteger y mantener la imagen institucional ante cualquier entidad del entorno y utilizarla ante cualquier público, únicamente con la autorización expresa de la compañía.

Apegarse a los lineamientos y normatividad que establecen las autoridades y demás instituciones del medio.

Mantenerse actualizado en lo referente a nuevas legislaciones, circulares o normas establecidas por los organismos que nos rigen.

#### OBSEQUIOS

La regla general es que el personal no debe aceptar regalos de clientes o proveedores, sin embargo se reconoce que en algunos casos debe haber flexibilidad, al tomarse en cuenta que al recibir un obsequio se informará al área de Auditoría Interna sobre las características del regalo para que dicha área indique las medidas pertinentes según nuestras políticas.

#### 4.- ACTUACIÓN ANTE LA SOCIEDAD EN GENERAL

El empleado o funcionario deberá abstenerse de emitir opiniones o juicios en nombre de la Casa ante medios de comunicación y cualquier otro foro externo sin tener la autorización o investidura para ello.

Esforzarse para que la imagen de la Casa de Bolsa se supere día a día, al dar una mejor atención y servicio al público, al incrementar la confianza del mismo en nuestros servicios y productos y promover así que el país crezca y preserve las actuales formas sociales de vida.