



107-  
207  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION  
EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
PEDRO RIOS ROBLES**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA



MEXICO, D. F.  
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mi abuelita: Dipna Soto Arellanes**

**A mis tias: Raquel Martinez Soto y  
Catalina Robles Soto.**

**A mis hermanos: Angélica y Victor**

**L.A. Gilberto Valenzuela de la Concha.  
Asesor.**

# ÍNDICE

|   | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION.....   | 4    |
| <b>CAPITULO I. LA BANCA EN MÉXICO</b>   |      |
| 1.1 Antecedentes.....   | 6    |
| 1.2 Surgimiento de la Banca Múltiple.....                                       | 9    |
| 1.3 Expropiación de la Banca.....   | 10   |
| 1.4 Reprivatización de la Banca Comercial.....                                  | 11   |
| 1.5 Sistema Financiero Mexicano.....  | 12   |
| 1.5.1 Generalidades.....  | 12   |
| 1.6 Aspectos Generales sobre el Sistema Bancario.....                           | 13   |
| 1.6.1 Operaciones Autorizadas.....  | 14   |
| 1.7 La Comisión Nacional Bancaria.....  | 15   |
| 1.7.1 Aspectos Generales.....   | 15   |
| 1.7.2 Principales Atributos.....  | 15   |
| 1.7.3 Fortalezas y Debilidades de la Supervisión.....                           | 16   |
| <b>CAPITULO II. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO</b>                    |      |
| 2.1 Constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento..... | 18   |
| 2.2 Funciones de la Comisión.....   | 21   |
| 2.3 Organización Interna de los Integrantes de la Comisión.....                 | 23   |
| 2.4 Duración en el Cargo.....   | 23   |
| 2.5 Formulación y Presentación de los Planes y Programas de Capacitación.....   | 24   |
| 2.5.1 Conceptos.....  | 24   |
| Plan de Capacitación y Adiestramiento Programa                                  |      |
| 2.6 Listas y Constancias de Habilidades Laborales.....                          | 26   |
| 2.7 Agentes Capacitadores.....  | 27   |
| 2.7.1 Definiciones.....   | 27   |
| 2.8 Instrucciones para el registro.....   | 29   |
| 2.8.1 Objetivos y Normas.....   | 29   |

### CAPITULO III. TEORÍA DE LA CAPACITACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Concepto de Capacitación.....                   | 32 |
| 3.1.1 Adiestramiento.....                           | 32 |
| 3.1.2 Desarrollo.....                               | 33 |
| 3.2 Tipos de Capacitación.....                      | 35 |
| 3.2.1 Capacitación Interna.....                     | 35 |
| 3.2.2 Capacitación Externa.....                     | 36 |
| 3.3 Importancia de la Capacitación.....             | 36 |
| 3.4 Alcances y Limitaciones de la Capacitación..... | 38 |
| 3.5 Fines de la Capacitación.....                   | 39 |
| 3.6 Técnicas y Métodos de Capacitación.....         | 42 |
| 3.6.1 Técnicas de Capacitación Individual.....      | 42 |
| 3.6.2 Técnicas de capacitación Grupal.....          | 47 |
| 3.7 Proceso Administrativo de la Capacitación.....  | 52 |
| 3.8 Proceso Instruccional.....                      | 60 |
| 3.9 Beneficios.....                                 | 64 |

### CAPITULO IV. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Concepto.....                                       | 67 |
| 4.2 Tipos de Necesidades.....                           | 68 |
| 4.3 Clasificación de las Necesidades.....               | 70 |
| 4.4 Métodos y Técnicas de Detección de Necesidades..... | 71 |
| 4.5 Técnicas de detección de necesidades.....           | 72 |
| 4.6 Modelo de Recopilación de Datos.....                | 76 |
| 4.7 Informe del Diagnóstico de Necesidades.....         | 79 |

### CAPITULO V. PLAN DE CAPACITACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Plan, Programa y Curso.....             | 80 |
| 5.2 Objetivos Generales del Plan.....       | 80 |
| 5.3 Características del Plan.....           | 81 |
| 5.4 Elaboración de Programas.....           | 83 |
| 5.5 Elementos que componen un Curso.....    | 84 |
| 5.6 Ejecución del Plan de Capacitación..... | 86 |

## CAPITULO VI. TRABAJO DE CAMPO

|  |     |
|--|-----|
| 6.1 Antecedentes Bancomer.....             | 93  |
| 6.2 Organigrama.....                       | 95  |
| 6.3 Metodología.....                       | 96  |
| 6.1.1 Definición del problema.....         | 96  |
| 6.1.2 Elaboración de la hipótesis.....     | 96  |
| 6.1.3 Objetivos.....                       | 97  |
| 6.1.4 Descripción del Area de Estudio..... | 98  |
| 6.1.5 Determinación de la Muestra.....     | 100 |
| 6.1.6 Diagnostico Organizacional.....      | 105 |
| 6.1.7 Resultados del diagnostico.....      | 105 |
| 6.1.8 Tabulación de la información.....    | 108 |
| 6.1.9 Recomendaciones.....                 | 160 |
| 6.4 Conclusiones.....                      | 161 |
| <br>                                       |     |
| Anexos.....                                | 163 |
| Bibliografía.....                          | 181 |

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de determinación de necesidades de capacitación, muestra los aspectos más fundamentales en materia de capacitación, con sus respectivas etapas, el estudio se realizó en una institución bancaria, que concretamente nos referimos a la matriz bancomer, en donde se llevo a cabo esta investigación referente a la detección de necesidades de capacitación, así como del manejo que se le dan a los programas de capacitación y el presupuesto que ello implica.

En el capítulo uno, se contempla el tema de la Banca en México, una breve reseña de sus antecedentes, así como de la evolución que ha tenido en los últimos 25 años, es decir el cambio significativo que se ha dado desde la expropiación y la reprivatización, algunos de los aspectos generales del sistema financiero y bancario en cuanto a la organización que han tenido y la siguen teniendo en la actualidad, y del papel que ocupa la Comisión Nacional Bancaria en la regulación de las instituciones bancarias, así como de las funciones que le son competentes en la observancia del buen funcionamiento de las operaciones bancarias, y de las relaciones que guarda con las dependencias de Estado las cuales controlan los aspectos legales de las operaciones.

En el capítulo dos mencionamos los aspectos legales de la capacitación en México, es decir las obligaciones de patrones y trabajadores acerca de la constitución de comisiones mixtas en las organizaciones para el buen desempeño de las actividades concernientes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, así como de las funciones que a estas le competen desempeñar y los requisitos que se requieren para su integración, organización y registro; además de los requisitos que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social impone para la formulación de los planes y programas correspondientes, y del funcionamiento de los mismos.

Posteriormente se hace referencia a los aspectos generales de la capacitación, de los cuales se mencionan los más sobresalientes en la materia con el objeto de mostrar los objetivos que persigue la capacitación, las ventajas, las limitantes, la importancia que tiene la impartición de la

**capacitación en las empresas y, los métodos y técnicas que más convenga a las empresas para obtener resultados de sus planes y programas establecidos; de igual forma los beneficios que tanto para la empresa como para el trabajador trae consigo un plan de capacitación.**

En el capítulo cuarto se contempla una de las fases más importantes e indispensables de la capacitación, la cual no se puede dejar pasar, ya que de esta etapa depende en gran medida conocer con exactitud las verdaderas necesidades de capacitación que requiere algún departamento o área específica, se logra determinar con objetividad cuales son las deficiencias y en que grado se requieren satisfacer, conociendo que es lo que se requiere capacitar y a quien o a quienes se les debe de enseñar; es una etapa en la cual se pueden emplear diversas técnicas de recolección de información, obteniendo así la información para determinar los cursos de capacitación necesarios.

En lo que se refiere a planes y programas de capacitación, es indispensable establecer cuales serán los objetivos, las características y los elementos que cada plan debe de comprender, así como de los programas que se requieren diseñar para lograr un cambio de conducta en los individuos.

El trabajo de investigación se realiza en la matriz bancomer en la delegación Coyoacán, en donde se analiza cual es el objetivo de determinar necesidades de capacitación, y cual es el área que lo requiere, logrando con ello determinar un diagnóstico para la recabación de información previa a la encuesta de determinación de necesidades de capacitación

## CAPITULO I. LA BANCA EN MÉXICO

### 1.1 Antecedentes

Las actividades de banca y crédito estaban reguladas por la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, expedida en mayo de 1941 la cual, con numerosas modificaciones, estuvo en vigor hasta 1984 (con anterioridad hubo otras leyes bancarias de menor duración); esta ley originalmente establecía un esquema de especialización con base en los segmentos del mercado financiero al que las instituciones de crédito podían concurrir, tipificando las siguientes actividades bancarias para cuyo ejercicio se requería de una concesión del gobierno federal, misma que competía otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Banca de depósito
- Banca Financiera
- Banca de Crédito Hipotecario
- Banca de Capitalización
- Operaciones de Depósito de Ahorro, y
- Operaciones Fiduciarias

Las dos últimas actividades eran compatibles con cualquiera de las cuatro anteriores, pero estas eran incompatibles entre sí. En tales condiciones, el mercado bancario estaba atendido por los bancos de depósito, que de hecho constituían la banca comercial, encontrándose en este sector las instituciones más fuertes e importantes del sistema: las sociedades financieras, cuya función principal era concurrir al mercado de capitales; las sociedades de crédito hipotecario, que intervenían en el mercado de la construcción y la vivienda y los bancos capitalizadores, que tenían como función principal promover y captar el ahorro sistemático a largo plazo, mediante la emisión de pólizas o títulos a pagar mediante cuotas periódicas de los suscriptores, quienes tenían el aliciente de sorteos que permitían su rendición anticipada.

Esta ley también regulaba las actividades de las denominadas organizaciones auxiliares de crédito, que originalmente eran los almacenes generales de depósito, las uniones de crédito y las que otras leyes consideraran como tales.

Las autoridades reguladoras y supervisoras del sistema bancario eran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en cuanto a los aspectos normativos estructurales, el Banco de México ( Banco Central) en los operativos, cambiarios y de "encaje legal" y la Comisión Nacional Bancaria en lo que concierne a la inspección y vigilancia del sistema y la normatividad contable. Este esquema de regulación y supervisión no se ha modificado hasta la fecha.

Durante el periodo en que el sistema bancario estaba basado en instituciones especializadas, los problemas de insolvencia se dieron fundamentalmente en las sociedades financieras, motivados fundamentalmente por la elevada concentración de riesgos en grupos cerrados de empresas y personas relacionadas con las instituciones; algunas de estas sociedades financieras tuvieron que ser intervenidas por la Comisión Nacional Bancaria, habiéndose logrado en algunos casos su rehabilitación, proceso que generalmente implicaba el cambio de accionistas y administradores, y en otros fueron puestas en liquidación, para lo cual incluso se creo un ente especial (Fideicomiso liquidador de Instituciones de Crédito y Organizaciones auxiliares) para asegurar un proceso de liquidación ordenado y sin menoscabo de para los inversionistas acreedores; para ello, tanto la inventoria como el fideicomiso, en su caso, recibieron, cuando fue necesario apoyos financieros del Gobierno Federal, que se dieron como política económico- financiera del Estado y no por obligación legal de este.

La banca comercial mexicana ha pasado por diversas etapas de evolución trascendentales durante los últimos 15 años; su conformación a base de grupos que aglutinaban diferentes tipos de instituciones especializadas; su posterior transformación en banca múltiple, lo que permitió integrar en una sola las operaciones y servicios que prestaban los diversos tipos de instituciones bancarias, con la consecuente desaparición de los grupos; la expropiación de la banca privada a fines de 1982, y la liberalización del sistema financiero iniciada en 1989, que atenúo en forma importante el estricto régimen regulatorio y operativo al que estaba sujeta la banca.

Actualmente la banca y el sistema financiero mexicano en general se encuentran en el umbral de una nueva etapa que estará caracterizada por la constitución de conglomerados financieros, de los que podrán formar parte instituciones de crédito, organizaciones auxiliares del crédito (sociedades de arrendamiento y de factoraje financiero y almacenes generales de depósito), casas de cambio, casas de bolsa, instituciones de seguros y de fianzas y operadoras de sociedades de inversión.

Estos conglomerados revolucionarán el sistema financiero mexicano con la globalización de sus servicios; sin embargo, es prematuro todavía predecir si a la postre tales agrupaciones llevarán al país a un sistema de banca universal, en la que las diferentes entidades integrantes de un grupo puedan consolidarse en una sola institución, como en su época ocurrió con los bancos especializados que se transformaron en bancos múltiples.

A partir de la nacionalización del sistema bancario y dentro del período de intensidad de la crisis económica que afectó al país, las autoridades financieras mexicanas siguieron la política financiera de disminuir substancialmente el número de bancos comerciales, para lo cual se liquidaron las instituciones que todavía subsistían como especializadas y se fusionaron con otros los bancos múltiples más pequeños, que por la limitación de sus recursos o por las debilidades estructurales eran más vulnerables y contaban con menores perspectivas o posibilidades de competir con éxito dentro del nuevo esquema; tal política fue congruente con el funcionamiento de un sistema de banca estatal que no requiere de un elevado número de bancos.

## 1.2 SURGIMIENTO DE LA BANCA MÚLTIPLE

Los bancos de depósito de mayor tamaño fueron incorporando en el ámbito de sus operaciones y servicios, como afiliados, a otros tipos de instituciones, dando lugar así al surgimiento de los llamados "grupos financieros", que estuvieron integrados esencialmente por un banco de depósito líder, una sociedad financiera y un banco hipotecario; los grupos importantes contaban también con instituciones de seguros y de fianzas y aún con otros tipos de sociedades. La Banca Múltiple surge y se desarrolla en la década de los setentas, con el estímulo de las autoridades financieras, y que dio lugar a las fusiones de las diversas entidades financieras componentes de un grupo para consolidar en una sola las diversas actividades que se llevaban a cabo en varias.

La política de estímulo a la integración de bancos múltiples tuvo como propósito dar mayor fortaleza a las instituciones de crédito, evitando la vulnerabilidad y falta de desarrollo que a veces afectaba a las de menor tamaño; las instituciones que no formaban parte de grupos financieros y por lo tanto operaban individualmente y en forma aislada, fueron vinculándose mediante negociaciones entre sus accionistas relevantes, dando lugar al surgimiento de nuevos bancos múltiples.

Si bien en lo general ésta política benefició y modernizó al sistema bancario en su conjunto, como contrapartida algunas de las instituciones medianas y pequeñas tuvieron problemas derivados de una mala planeación de las fusiones, que se manifestaron como: contaminación de una institución sana al absorber a otra con problemas; falta de integración de los sistemas administrativos y operativos, exceso de personal, oficinas geométricamente mal distribuidas, etc.; por otra parte, algunas sociedades financieras o hipotecarias que fueron "cabeza" de fusiones tuvieron problemas inherentes a la falta de una adecuada infraestructura operativa para la prestación de servicios propios de la banca comercial y mayores costos financieros, por la composición original de sus pasivos.

### 1.3 EXPROPIACIÓN DE LA BANCA

La crisis económica de México, que se había venido gestando desde varios años antes se hizo patente en una forma dramática en el segundo semestre de 1982; uno de sus efectos fue la expropiación y estatización de la banca comercial, ocurrida el 1º. de septiembre de 1982, época en que la banca privada estaba compuesta por 36 bancos múltiples y 14 instituciones especializadas, estas últimas subsistentes del sistema anterior, algunas de las cuales estaban en proceso de liquidación o de fusión.

Había además dos bancos múltiples que no fueron expropiados ya que el gobierno federal tenía su control accionario ( Banco Mexicano Somex y Banco Internacional); tampoco lo fueron el Banco Obrero y la sucursal en México del Citibank de Nueva York, que operaban como bancos comerciales.

Quedaron también fuera de la expropiación las organizaciones auxiliares de crédito y, por supuesto, los bancos de desarrollo pues éstos últimos siempre habían estado bajo el control del Gobierno Federal.

#### 1.4 REPRIVATIZACION DE LA BANCA COMERCIAL

La administración gubernamental iniciada en diciembre de 1988 estableció paulatinamente políticas tendientes a la desincorporación del sector público de las empresas paraestatales consideradas no patrióticas. Dentro de estas políticas, en junio de 1990 culminó el proceso legislativo de reforma constitucional que permitió el restablecimiento de un régimen mixto en la banca mexicana y con él, la participación del sector privado en la banca comercial.

Acorde con lo anterior, se modificó el basamento jurídico del sistema financiero, incluyéndose entre las nuevas políticas la constitución de grupos financieros que estarán integrados por instituciones de crédito y otras entidades financieras no bancarias; para ello, en julio de 1990 se expidió el llamado en ese entonces "paquete legislativo financiero", que comprendió:

Una Nueva Ley de Instituciones de Crédito que abrogó la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito de 1985

Una Ley específica para regular el funcionamiento de las agrupaciones financieras, figura que se introdujo de nueva cuenta en la legislación mexicana, y

Reformas y adiciones a la Ley del Mercado de Valores.

## 1.5 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

### 1.5.1 Generalidades

El sistema financiero Mexicano está integrado, además de la banca, por las llamadas organizaciones auxiliares de crédito ( almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, y sociedades de factoraje financiero), casas de bolsa, sociedades de inversión, aseguradoras y afianzadoras.

La regulación y supervisión del sistema se ejerce exclusivamente por autoridades a nivel federal, siendo éstas la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y las comisiones nacionales encargadas de la inspección y vigilancia de los distintos sectores: la Comisión Nacional Bancaria para los bancos múltiples, los de desarrollo y las organizaciones y actividades auxiliares del crédito; la Comisión Nacional de Valores para las casas de bolsa, sociedades de inversión y otras entidades del sector bursátil y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas para las aseguradoras y afianzadoras.

Las leyes especializadas que regulan el sistema son: la Ley de Instituciones de Crédito, para la banca comercial y la banca de desarrollo; la Ley general de organizaciones y actividades auxiliares del crédito, para este tipo de organismos y las casas de cambio, la ley del mercado de valores, para las casas de bolsa, sociedades de inversión y otras entidades del sector bursátil, la Ley general de instituciones de seguros, para las compañías aseguradoras y sociedades mutualistas de seguros y la Ley federal de instituciones de fianzas para las compañías afianzadoras.

Siendo la Ley de Instituciones de Crédito, que entró en vigor en julio de 1990, sustituyó a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito que había normado el funcionamiento de la banca durante el período en que fue manejada por el Estado; simultáneamente con esta nueva ley bancaria, que regulará a la banca múltiple bajo el régimen de administración privada, también entro en vigor la Ley para regular las agrupaciones financieras, de las cuales podrán formar parte, además de los bancos, los almacenes generales de depósito, las arrendadoras financieras, las casas de bolsa, casas de cambio, empresas de factoraje financiero, compañías de seguros y compañías de fianzas.

## 1.6 ASPECTOS GENERALES SOBRE EL SISTEMA BANCARIO

De acuerdo con la Ley de Instituciones de Crédito, el sistema bancario mexicano está integrado por el Banco de México como banco central del Estado, las instituciones de banca múltiple, las instituciones de banca de desarrollo, el Patronato de ahorro Nacional y los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal con fines de fomento económico.

La organización y operación de los bancos múltiples requiere autorización del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; también con autorización de esa misma dependencia del ejecutivo pueden establecerse en México oficinas de representación de entidades del exterior así como sucursales de bancos extranjeros de primer orden, cuyas operaciones se efectúan exclusivamente con residentes fuera del país (art. 7, sujeto a reglamentación).

Las Instituciones de crédito deben entregar la información y documentación que les sea solicitada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria, en el ámbito de sus respectivas competencias, proporcionaran así mismo la información propia y de sus filiales financieras y de servicios respecto de programas operativos y financieros, presupuestos de ingresos y gastos, integración de indicadores y demás información que permita evaluar el comportamiento y desarrollo del sistema bancario mexicano.

Las acciones representativas del capital de los bancos múltiples, que estarán compuestas por tres series, "A", "B" y "C" deberán estar en su mayoría en poder de personas físicas o jurídicas de nacionalidad mexicana, la participación de extranjeros, ya sean personas físicas o jurídicas, está permitida exclusivamente en acciones de la serie "C".

Ninguna persona física o jurídica puede tener una participación superior al 5%; la secretaria de Hacienda y Crédito Público puede autorizar en casos especiales un porcentaje mayor, sin exceder del 10%.

El nombramiento de los miembros del consejo de administración de los bancos múltiples, comisarios, director general y funcionarios que ocupen cargos con las dos jerarquías inferiores siguientes a la de director general

deben ser aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria, la cual tiene también facultades de remoción respecto de esos funcionarios.

Los bancos de desarrollo están reglamentados en lo general en un capítulo especial de la Ley de Instituciones de Crédito (artículos 30 al 45) y en lo particular en la Ley Orgánica existente para cada una de las instituciones de ese tipo, en la que se norma y regula su operación especializada.

### 1.6.1 OPERACIONES AUTORIZADAS

El art. 46 de la Ley de Instituciones de Crédito establece que estas instituciones solo podrán realizar las operaciones siguientes:

"I. Recibir depósitos bancarios de dinero:

- a) A la vista;
- b) Retirables en días preestablecidos;
- c) De ahorro, y
- d) A plazo o con previo aviso;

II. Aceptar préstamos y créditos;

III. Emitir bonos bancarios;

IV. Emitir obligaciones subordinadas;

V. Constituir depósito en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;

VI. Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos", entre otros.

## 1.7 LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA

### 1.7.1 Aspectos generales

La Comisión Nacional Bancaria, Organismo destinado a la supervisión del sistema bancario --- que inició sus actividades en el año de 1925, junto con el Banco de México---, tiene a su cargo la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito, así como también de las organizaciones auxiliares del crédito y otras entidades de carácter financiero, cuyas leyes le atribuyen esa función.

La Comisión esta considerada en la Ley de Instituciones de Crédito como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Cuenta con autonomía administrativa y operativa; su presupuesto es también autónomo y se basa en las cuotas que le aportan las instituciones y entidades sujetas a su inspección y vigilancia.

### 1.7.2 PRINCIPALES ATRIBUTOS:

La Ley de Instituciones de Crédito ---art. 125--- le atribuye las siguientes funciones:

Realizar la inspección y vigilancia, e imponer las sanciones que le competen

Fungir como órgano de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en asuntos de banca y crédito.

Realizar los estudios que le encomiende la Secretaría de Hacienda y Crédito Público respecto al régimen bancario y de crédito; así mismo presentar propuestas a dicha Secretaría y al Banco de México, relacionadas con el citado régimen, cuando lo estime conveniente

Proveer lo necesario para que las instituciones de crédito cumplan debida y eficazmente las operaciones y servicios concertados con los usuarios, atender sus quejas y desempeñar las funciones arbitrales que la Ley le confiere.

### 1.7.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA SUPERVISION

La Comisión Nacional Bancaria es un Organismo de alta profesionalidad que cuenta con una amplia experiencia en la supervisión bancaria, há seguido el desarrollo de la banca mexicana en sus diversas etapas. Su personal técnico esta integrado básicamente con funcionarios de carrera, en su mayoría desarrollados dentro del propio organismo o en el sector financiero. Desempeña sus funciones con absoluta imparcialidad e independencia de criterio, por lo que goza de reconocimiento y respeto dentro del sistema financiero por su honorabilidad, profesionalismo y tradición.

Sus procedimientos y mecanismos de supervisión, tienen en lo general un buen nivel técnico lo que ha permitido un conocimiento razonable de la situación general, y de la problemática en su caso, de las instituciones y entidades sujetas a la inspección y vigilancia del organismo

Durante los últimos cinco años, los problemas que se han suscitado en algunas instituciones han sido de carácter coyuntural en la mayoría de los casos, controlados y resueltos favorablemente con la intervención del fondo de apoyo preventivo para las instituciones de banca múltiple (FONAPRI)

En estas condiciones, puede decirse que la situación actual de los bancos múltiples mexicanos es satisfactoria en términos generales, lo que se esta ratificando con los resultados de las valuaciones que se han llevado a cabo para su venta a inversionistas privados.

En un examen retrospectivo sobre la evolución de la banca comercial, una constante en la experiencia mexicana, en cuanto a problemas de solvencia en instituciones financieras, es la ausencia de normas prudenciales en el otorgamiento y administración del crédito, lo que se refleja en carteras de mala calidad que van creciendo inflacionariamente con la continua capitalización de intereses cuyos reconocimientos en los resultados da lugar al registro de ingresos ficticios.

Un aspecto que también puede señalarse como una debilidad en los sistemas de vigilancia actuales, es la falta de normatividad que defina en que situaciones o circunstancias debiera calificarse formalmente a una institución de crédito en situación financiera deficiente o en peligro de insolvencia.

incluso graduando la calificación por la importancia o gravedad de esas instituciones, y que, como resultado de la misma la institución o sus accionistas deban tomar obligatoriamente determinadas medidas correctivas.

Otras de las limitaciones importantes que a través del tiempo había tenido la Comisión Nacional Bancaria en el desempeño de sus funciones de inspección y vigilancia y que ya se han resuelto o se encuentran en proceso de resolución, son las siguientes:

--- Carencia de facultades para sancionar directamente a las instituciones.

--- Rezago en sistemas automatizados. A partir de 1990 se puso en ejecución un amplio programa para modernizar a la Comisión Nacional Bancaria en este aspecto; actualmente ya se cuenta con una importante infraestructura en materia de sistemas.

--- Capacitación y actualización sistemática del personal, en la medida que lo requiere la dinámica, evolución y transformación de las instituciones y los mercados financieros. Se creó un área específica para este objeto.

## CAPITULO II. MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN EN MÉXICO

Para que la actividad de capacitación tenga una mejor aceptación tanto de los trabajadores como de las empresas, es indispensable tener como referencia una ley que imponga derechos y obligaciones a empresarios y a trabajadores, de esta manera se dispondrán de lineamientos de orden general para evitar abusos en todas las fases en que se desenvuelve la capacitación; para ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, le compete disponer de las normas y reglamentos, a los que se refiere la Ley Federal del Trabajo, en donde se mencionan las disposiciones generales acerca de la capacitación de los trabajadores; dentro de las funciones que tiene a su cargo la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a ésta le compete la función de vigilar la integración y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación, así como de certificar los planes y programas de capacitación que le presenten las empresas; y del registro de los agentes capacitadores, entre otras.

### 2.1 CONSTITUCIÓN DE LAS COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

1. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integraran preferentemente con el siguiente numero de representantes:
  1. Uno por parte de los trabajadores y otro por parte del patrón, cuando la comisión mixta de capacitación y adiestramiento represente hasta 20 trabajadores.
  2. Cuando la comisión represente de 21 hasta 100 trabajadores, se integrara con tres de los trabajadores y tres del patron.
  3. Cuando la comisión represente a mas de 100 trabajadores, se integrara con cinco de los trabajadores y cinco del patrón

II. El número de integrantes a que se refiere el criterio anterior podrá aumentarse en forma proporcional, conforme a la diversidad de puestos, niveles de trabajo, variedad y complejidad de los procesos tecnológicos y a la naturaleza de la maquinaria y equipos empleados en la empresa.

A las empresas con 20 o más trabajadores, se recomienda, integrar una sola comisión mixta de capacitación, la cual puede contar con subcomisiones en razón de la dispersión geográfica, de los establecimientos de la empresa, de sus características tecnológicas o de la cantidad de mano de obra que ocupe.

III. Se recomienda que los integrantes que integren las comisiones mixtas reúnan las siguientes características:

Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir;
- e) Ser designado por los trabajadores; en el caso de que exista el sindicato será por disposiciones estatutarias del mismo;

Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa;
- d) Ser designado por el patrón o su representante legal.

IV. En una empresa se podrán constituir más de una comisión mixta de capacitación y adiestramiento, cuando las relaciones laborales así lo requieran.

V. Trabajadores y patrones deberán elaborar las bases generales de funcionamiento de la comisión mixta que podrán contener entre otros los siguientes aspectos:

1. Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
2. Funciones específicas que deberán realizar.
3. Organización interna de la comisión mixta de capacitación.
4. Duración en el cargo de los representantes.
5. Periodicidad y condiciones de las reuniones.
6. Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
7. Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
8. En su caso normas de operación a que se sujetaran las subcomisiones mixtas, y periodicidad en que presenten sus informes.

VI. Se recomienda que la comisión mixta lleve un seguimiento escrito de sus actividades.

VII. Las empresas informarán de la constitución de las comisiones mixtas a la dirección a su cargo directamente o por conducto de las delegaciones federales del trabajo, a efecto de que se verifique la adecuada integración de las mismas y se otorgue el registro correspondiente.

Debido a que las subcomisiones mixtas que se integren en una empresa servirán de apoyo a las funciones de la comisión mixta, las subcomisiones no requieren de un registro por parte de esta Secretaría.

VIII. Cuando existan cambios relativos a las comisiones mixtas, las empresas deberán informar directamente a la dirección a su cargo o por conducto de las delegaciones federales del trabajo, sobre los mismos con el objeto de actualizar a las comisiones mixtas.

## 2.2 FUNCIONES DE LA COMISIÓN

a) Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación de la empresa, conforme al plan y programas autorizados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación. Lo anterior, mediante el informe que le solicita la comisión a los agentes capacitadores y que estos le rindan de los cursos que se imparten y del personal que recibe la capacitación, evaluando semestralmente los resultados.

b) Verificar que los agentes capacitadores externos que vayan a ser contratados por la empresa, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

c) Sugerir a los agentes capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación, conforme a las necesidades de desarrollo que requiera la fuente de trabajo.

d) Autenticar las constancias de habilidades laborales, en los términos de los artículos 153-T de la ley federal del trabajo, recabando previamente para tal efecto de cada uno de los instructores internos y/o externos que aparecen en el plan y programas autorizados a la empresa, la certificación de los resultados obtenidos por cada trabajador participante.

Las constancias de habilidades laborales a que se refiere el ordenamiento laboral citado, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados.

e) Practicar a los trabajadores los exámenes de que trata el artículo 153-V, de la ley federal del trabajo, emitiendo el fallo correspondiente.

f) Verificar el funcionamiento de los agentes capacitadores internos y/o externos, conforme a lo establecido en el plan y programas de capacitación autorizados y detectar las irregularidades de su funcionamiento, a efecto de establecer las medidas correctivas o en su caso, presentar el reporte correspondiente ante la secretaría del trabajo, como autoridad competente.

g) Presentar el apoyo necesario en la detección de necesidades de capacitación, y en caso de ser conveniente, coadyuvar con la empresa en la elaboración del plan y programas que se vayan a implementar de acuerdo con el diagnóstico de necesidades, dentro del alcance de los conocimientos que la comisión tenga de las actividades esenciales que componen los puestos de trabajo existentes en la empresa en donde se ha constituido.

h) Elevar sugerencias o recomendaciones, al comité nacional de capacitación y adiestramiento de la rama industrial o actividad económica a que pertenezca la empresa donde esta constituida la comisión, a fin de coadyuvar en la elaboración de criterios y establecimientos de procedimientos que beneficien el sistema de capacitación y adiestramiento y a los programas que para esta rama se establezcan.

i) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa.

Así mismo, aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto de trabajo, para convertirlo en instructor interno de la empresa, mediante las sugerencias que en este sentido la comisión haga al patrón.

j) Establecer un registro actualizado de las actividades de la comisión mixta y de los acuerdos que se vayan tomando en cada sesión ordinaria y extraordinaria que se celebre, en relación con la implantación del plan y los programas de capacitación autorizados a la empresa, a efecto de llevar un seguimiento que le permita evaluar los resultados y alcances de su gestión y sirva de base para los reportes que periódicamente deba rendir a la secretaria del trabajo y previsión social y además facilitar el funcionamiento adecuado de la comisión.

k) Verificar que se expidan las constancias de habilidades laborales y entregándolas al destinatario debidamente firmadas y autenticada.

## 2.3 ORGANIZACIÓN INTERNA DE LOS INTEGRANTES DE LA COMISIÓN

Son atribuciones de los integrantes de la comisión las siguientes:

- a) Asistir puntualmente a las sesiones ordinarias y/o extraordinarias que se convoquen
- b) Hacer uso de la palabra
- c) Hacer sugerencias o recomendaciones en relación a los puntos tratados en la orden del día
- d) Analizar y discutir los asuntos relativos a la capacitación
- e) Votar en relación a las propuestas presentadas en las sesiones
- f) Firmar las actas de reunión de la comisión.

## 2.4 DURACIÓN EN EL CARGO

Los integrantes de la comisión, tanto representantes del patrón como de los trabajadores, durarán en su cargo el tiempo que la empresa considere necesario, a partir de la integración de dicha comisión, mientras no renuncien o sean destituidos.

En caso de cambio de alguno de los integrantes, la nueva designación deberá hacerse del conocimiento de la secretaría del trabajo en un plazo no mayor de 30 días.

## 2.5 FORMULACION Y PRESENTACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

### 2.5.1 Conceptos.

#### Plan de Capacitación y Adiestramiento:

Conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento referidas a cada una de las áreas ocupacionales que integran a una empresa determinada y que agrupadas conforman un sistema general por rama o actividad económica.

#### Programa:

Presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación en un determinado puesto de trabajo.

#### 1. A cerca de la formulacion de los planes de capacitacion:

En el caso de empresas con diversos establecimientos, varios de ellos podrán agruparse en un solo plan, siempre y cuando los procesos de producción, los puestos de trabajo y la organización y la organización de los establecimientos sean similares y en el caso de estar sujetos al régimen de contratación colectiva, se efectúen los ajustes necesarios en los contratos correspondientes, a fin de que exista cabal congruencia entre lo dispuesto por estos y el sentido, forma y alcance del plan y programas de capacitación por aplicarse.

2. El plan de capacitacion debe incluir a todos los trabajadores de la empresa.

3. Los patrones y trabajadores podran incluir en los planes y programas de capacitación de su centro de trabajo, cursos y/o eventos que impartan las empresas de las que hayan adquirido u obtenido en arrendamiento, bienes o servicios siempre y cuando aquellos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización de los

bienes o servicios adquiridos o arrendados. Igualmente podrán incluirse los cursos y/o eventos que imparten las empresas que les hayan solicitado la provisión de componentes de los bienes o servicios que estas últimas ofrecen al público, siempre y cuando mediante ellos se persiga un adecuado nivel de calidad en los bienes y servicios terminales.

4. Los patrones y trabajadores de centros de trabajo cuyo objeto social básico sea la comercialización y mantenimiento de bienes de determinada marca o que se encuentren vinculados contractualmente a un nombre comercial, podrán incluir en sus respectivos planes de capacitación cursos y/o eventos impartidos por las empresas fabricantes de los productos comercializados o por las sociedades mercantiles propietarias del nombre comercial, siempre y cuando tales cursos y/o eventos tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada distribución comercial o mantenimiento de dichos bienes.

5. Podrán considerarse como instructores internos aquellos patrones y trabajadores de las empresas que adopten un plan común de capacitación y adiestramiento y que impartan algún o algunos de los cursos y/o eventos incluidos en los programas, independientemente de que sean propietarios o presten sus servicios en empresas distintas a aquellas en las que se proporcione la capacitación.

## 2.6 LISTAS Y CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

1. La constancia de habilidades laborales tendrá carácter TERMINAL, entendiéndose por ello que las actividades de enseñanza aprendizaje aprobadas por el trabajador, deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico, dentro de la empresa o establecimiento en que tal documento se expida y de conformidad con el programa que para dicho puesto se estableció en el plan de capacitación y adiestramiento aprobado por la secretaría.

2. Será requisito indispensable para la validez del documento, la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación y adiestramiento, y en el caso de instituciones de capacitación, deberá incluirse también la firma del propietario o representante legal. Cuando se trate de instructores internos, el número de registro que se proporcionara será el que se tenga ante el registro federal de contribuyentes.

3. Las aludidas constancias, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los trabajadores capacitados o adiestrados.

## 2.7 AGENTES CAPACITADORES

### 2.7.1 Definiciones.

#### I. En materia de agentes capacitadores se entenderá por:

1. Institución o escuela de capacitación y adiestramiento.- La entidad que cuenta con instalaciones, mobiliario, equipo, personal docente y programas de capacitación entre otros y que esta autorizada para impartir capacitación y adiestramiento.

2. Instructor externo de institución capacitadora.- La persona física que tenga celebrado contrato con la institución o escuela de capacitación, para impartir a nombre de ella aquellos programas que hayan sido objeto de contrato entre un patrón y la institución a que pertenezca el instructor.

3. Instructor externo independiente.- La persona física autorizada para impartir en forma independiente programas de capacitación y adiestramiento.

4. Instructor interno.- La persona física, que teniendo el carácter de patrón o trabajador en los términos de la ley Federal del trabajo y dentro de la jornada de trabajo, imparte capacitación y adiestramiento a trabajadores que ocupen puestos de trabajo de los cuales posee conocimientos y experiencia, y de acuerdo al plan y programas específicos de la empresa, autorizado y registrado por esta secretaría, o del plan común al que este integrado el centro de trabajo en el que labora.

5. Agentes auxiliares de capacitación - Las personas físicas o morales que impartan programas de capacitación a los trabajadores de aquellas empresas que convengan la compra, arrendamiento o venta de bienes o servicios; o bien con las que estén vinculadas contractualmente a su nombre comercial siempre y cuando los programas tengan el carácter de prestación complementaria y resulten indispensables para la adecuada utilización o distribución de los bienes o servicios correspondientes.

6. Asesor de educación básica.- La persona que habiendo concluido su instrucción secundaria, orienta a otras mayores de 15 años en la comprensión de los contenidos temáticos incluidos en los libros de texto dedicados a la alfabetización, primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.

II. Los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3, deberán presentar un informe de sus actividades con la periodicidad que determine la dirección a su cargo y comunicar oportunamente las modificaciones que se susciten a las condiciones en que fue otorgado el registro correspondiente.

III. Los agentes capacitadores de que tratan los puntos 4 al 6, por su naturaleza, no están obligados a realizar gestión administrativa alguna para fungir como instructores; sin embargo, es recomendable que este tipo de instructores posean los conocimientos técnicos específicos y didácticos así como las habilidades suficientes para alcanzar los objetivos de enseñanza aprendizaje, señalados en el plan y programas específicos de la empresa.

IV. Se revocará la autorización y cancelará el registro correspondiente a los agentes capacitadores de que tratan los puntos 1 y 3, cuando incurran en las siguientes causas:

1. Si la institución o escuela de capacitación y adiestramiento ha dejado de prestar sus servicios de capacitación durante un año.
2. Si el instructor externo independiente, ha dejado de prestar sus servicios de capacitación durante dos años.
3. Si no presentan el informe de actividades correspondientes.
4. Si la institución o escuela imparte programas de capacitación con instructores no autorizados.
5. Cuando así lo soliciten los interesados.
6. Cuando los agentes externos de capacitación impartan programas diferentes a los que tengan autorizados y registrados.

7. Cuando se contravenga las disposiciones legales que en materia de capacitación le sean aplicables.

V. La autorización y registro otorgado a los agentes capacitadores será vigente por tiempo indefinido, salvo que se de alguno de los supuestos antes mencionados.

## 2.8 INSTRUCCIONES PARA EL REGISTRO

### 2.8.1 Objetivos y normas

Que las empresas llenen la forma DC-1 con la información requerida para el registro de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

Normas.

La comisión mixta debe estar representada invariablemente por los trabajadores y por el patrón (bipartita). El número de representantes por parte del patrón y por parte de los trabajadores debe ser el mismo (paritaria).

A continuación se mencionan los apartados que se deben contemplar en el formato para su registro.

1. Nombre o razón social
2. R.F.C.
3. Registro I.M.S.S.
4. Domicilio ( si el domicilio donde la empresa recibe correspondencia es diferente del anterior, se deberá indicar.)

**5. Actividad específica**

**6. Numero total de trabajadores de la empresa**

**7. Numero de trabajadores representados en la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.**

**8. Numero de trabajadores con contrato individual, colectivo o ley.**

De los trabajadores representados deberá señalarse el numero de trabajadores según sea la relación laboral existente entre el patrón y trabajadores, entendiéndose por:

**Contrato Colectivo:** Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones para establecer las condiciones en las cuales debe presentarse el trabajo en una empresa o establecimiento.

**Contrato Individual:** Cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo mediante una retribución convenida, sin sindicato.

**Contrato Ley:** Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones con objeto de establecer las condiciones sobre las cuales debe prestarse el trabajo de una rama determinada de la industria.

**9. Datos generales:**

En caso de que los trabajadores de la empresa se encuentren agremiados en un sindicato, deberán estar anotados sus datos. Indicar denominación del sindicato, numero de registro, dirección, telefono, en caso contrario estos apartados deberán permanecer en blanco.

**10. Nombres:**

Anotar los nombres de los representantes tanto del patrón como de los trabajadores, cuidando que sea exactamente el mismo numero para que cumpla con el requisito establecido por la ley, en el sentido de que sea paritaria.

**11. R.F.C.:**

12. Firma;

13. Inicio de actividades;

14. Duración en el cargo;

15. Si la comisión mixta rige para más de un establecimiento indicar total y domicilios:

16. Bases generales de funcionamiento:

En todos los casos se deberá anexar las bases generales, las cuales deberán ser elaboradas por los patrones y trabajadores y firmadas por los integrantes de la comisión mixta de capacitación. Las bases generales deberán incluir las funciones que realizará la comisión mixta, las actividades, tanto técnicas como administrativas, las condiciones de las sesiones y cualquier otro aspecto que la comisión mixta considere necesario manifestar para el buen funcionamiento de la misma.

17. Relación del total de trabajadores representados con la firma de certificación de la mayoría ( cuando no haya sindicato)

En caso de que no exista sindicato, se deberá anexar relación con el nombre y firma de los trabajadores que certifiquen a sus representantes.

18. Por los trabajadores

Deberá anotarse el nombre y firma del secretario general del sindicato o de la persona que legalmente sea designada, conforme a las disposiciones estatutarias del sindicato. ( si no hay sindicato, la certificación se hará por los trabajadores con la relación de nombre y firma)

19. Por el patrón

Anotar el nombre y firma del patron o del representante legal.

20. Fecha y lugar

Anotar los datos en que se efectua la certificación de la comisión mixta.

## CAPITULO III. TEORÍA DE LA CAPACITACIÓN

### 3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades, y actitudes del colaborador". /1

Antes de entrar de lleno a comentar lo que es en si la capacitación, es necesario precisar algunos conceptos que se encuentran muy relacionados con el termino capacitación.

"Entrenamiento.- Es toda clase de enseñanza que se da con el fin de preparar a los trabajadores y empleados para un puesto de oficio, al convertir sus aptitudes innatas en capacidades"./2

3.1.1 Adiestramiento.- se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Existe una diferencia entre el término adiestramiento y capacitación, de donde podemos decir que, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor jerarquía, tal es el caso de los obreros en la utilización y operación de maquinas en una fábrica o taller, sin que esto implique un mayor esfuerzo de conocimientos por la operación del equipo a utilizar, en cambio el termino capacitación está por encima de los niveles jerárquicos bajos, en donde la diferencia radica en que la capacitación se proporciona en un sentido más estricto a los ejecutivos y empleados en general que ocupan un puesto o nivel, que requiere de actualizarse de adquirir nuevos conocimientos sobre la actividad que realizan y que requiere de nuevos ajustes; es decir, la capacitación se basa sobre todo en trabajos de aspecto intelectual primordialmente.

/1 Silicco, Alfonso.

/2 Agustín Reyes Ponce.

La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es el de proporcionar conocimientos y nuevas actitudes sobre todos los aspectos técnicos y administrativos del trabajo.

La capacitación es mas bien de carácter teórico, de amplitud mayor para trabajos calificados. El adiestramiento es de carácter práctico y para un puesto específico; es necesario en toda clase de trabajos que implique operación de tipo mecánica, que no requiere de solución a situaciones muy problemáticas.

De acuerdo a lo planteado en el concepto sobre la capacitación es conveniente decir que, en la capacitación intervienen diferentes etapas que van desde la planeación, organización, hasta la aplicación de la misma, cuyo fin primordial es el de dirigir hacia un cambio que puede ser de conducta, de hábitos, de habilidades, etc., o en su defecto complementar positivamente las cualidades ya existentes; proporcionando beneficios a la organización y al personal que en ella labora.

La capacitación es indispensable en cualquier organización, ya sea pública o privada, porque en gran medida la eficiencia y el buen desempeño de las actividades que en las empresas se realizan dependen del grado de la capacitación que se le imparta a los trabajadores y el nivel de conocimientos y habilidades que estos obtengan del o de los cursos de capacitación que sean necesarios. La capacitación surge ante la necesidad de incrementar nuevas alternativas de desarrollo en el empleado de conocer nuevos procedimientos, nuevos oficios, nuevos sistemas, como resultado de nuevas tecnologías, de nuevos giros, de nuevos estándares de calidad, de nuevas necesidades, y desde luego de incrementar la productividad en la empresa.

3.1.2 Desarrollo.- Implica una acepción mas amplia debido a que tiene un margen de autosuficiencia, de tal modo que dentro de cierta organización, el hombre es quien debe trazar sus límites y no la organización.

El desarrollo significa el progreso integral de la persona, y abarca la adquisición de todos los conocimientos y habilidades, el fortalecimiento de la voluntad, de la disciplina, del carácter y la adquisición de nuevas habilidades

que son indispensables para el crecimiento como persona de los ejecutivos y los trabajadores que ocupan importantes puestos en una organización.

La formación es necesaria para crear o desarrollar en el trabajador y más aún en el jefe; hábitos de trabajo, hábitos sociales, hábitos de conducta y de moral, que son indispensables para el buen desenvolvimiento de la persona para que ésta sea mejor en cada una de las tareas que realiza.

### 3.2 TIPOS DE CAPACITACION

#### 3.2.1 CAPACITACIÓN INTERNA

La **capacitación interna** es aquella que se imparte dentro de la misma **organización**, se realiza dentro del propio ambiente laboral y constituye una de las **soluciones mas practicas de mayor alcance** y de una **eficiencia plenamente comprobada** por los ejecutivos encargados de llevar a cabo la capacitación, ya que **la propia fuente de trabajo presenta grandes ventajas de orden material y técnico** que superan ampliamente las limitaciones a que están expuestos otros **medios de capacitación**, es por ello que la capacitación interna es una de las que mejores alternativas ofrece a la empresa, y es la mas ventajosa para la **organización**.

Para poder lograr una capacitación interna favorable se deberán de satisfacer ciertos requerimientos:

Los planes y programas de aprendizaje que se emplearan, deberan de ser **complementados con tecnicas mas modernas de enseñanza aprendizaje**, que conlleven a un **óptimo resultado de comunicación**, con el objeto de hacerlos mas **eficientes**.

Crear y fomentar el propio equipo de instructores capacitados de la misma organización, que cuenten con los conocimientos generales para la **impartición de los cursos**, seleccionar personal de mayor trascendencia y que además cuente con una **amplia trayectoria laboral dentro de la empresa**, porque de esta manera se estará seleccionando personal con mayor experiencia que sabe lo que la empresa necesita y lo que beneficiará a la misma.

### 3.2.2 CAPACITACIÓN EXTERNA

La capacitación externa se realiza en lugares ajenos a la empresa, para lo cual existen instituciones especializadas, que cuentan con personal especializado en la materia, que imparten cursos de interés para la organización que lo solicite.

Este tipo de capacitación se justifica cuando existen necesidades en la organización que no se pueden satisfacer dentro de la misma, ya sea que no se cuente con el personal necesario para la capacitación que se requiere, o bien por el grado de especialización que requiere de capacitar cierta área de la organización, normalmente este tipo de capacitación se requiere en empresas que aún no han alcanzado su crecimiento como tal o pudiera darse el caso, en el que aún contando con el crecimiento, requieran abarcar otras áreas para incrementar su producción.

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación resulta de gran importancia para la industria y la sociedad en general, debido a que promueve un aumento en la productividad de las empresas, aunado a una mayor seguridad y dividendos para los inversionistas, al mismo tiempo se pueden observar los resultados en los bienes y servicios de mejor calidad, mejora en los sueldos de los empleados capacitados y mejores condiciones de trabajo, mejores oportunidades de empleo y de desarrollo en los trabajadores.

El factor humano es sin lugar a dudas uno de los integrantes que tiene mayor aportación dentro de los factores de la producción, ya que es el único que tiene la capacidad para lograr la máxima optimización de los recursos disponibles, incrementando la productividad para beneficio de la empresa.

La productividad como tal, puede ser el resultado de un programa eficiente de capacitación, es por ello que al pretender capacitar al elemento humano, hay que tomar en cuenta hacia a donde se desea llegar, cual es la

**visión de la empresa, así como de los recursos disponibles para la ejecución del programa.**

Al analizar objetivamente el desempeño de los empleados, en un momento dado pondrían a la vista deficiencias, y quizás estas sean muy graves en una estructura aparentemente perfecta. Estas deficiencias suelen permanecer ignoradas en algunas organizaciones, hasta que causan un grave problema en la productividad, deficiencia en el servicio o producto, es entonces cuando se le da la prioridad e importancia a la capacitación.

La capacitación es importante , tanto para la empresa como para el propio ejecutivo, ya que a la empresa le permite perfeccionarse, actualizarse, y de esta forma poder competir ventajosamente con otras empresas del mismo ramo debido a que en ocasiones se ven obligadas a desarrollar un exhaustivo programa de capacitación para sus trabajadores, debido a la introducción de un nuevo proceso, por cambio en la tecnología, inclusive por que la competencia ha decidido lanzar un nuevo producto, o en sí la misma empresa lo desea innovar, o que de alguna manera requiera aptitudes o conocimientos que suelen poseer ciertos elementos del personal; para el ejecutivo la capacitación representa una superación personal, tanto desde el punto de vista cultural como del económico, además de que será de gran utilidad para la organización en general, ya que es el encargado de coordinar los esfuerzos de su personal para lograr los objetivos de la misma.

La capacitación hoy en México tiene gran relevancia, debido al creciente avance tecnológico que existe y que cada día se requiere de estar actualizando para poder ser más competentes y estar a la vanguardia que nuestro mundo contemporáneo nos ofrece, es por ello de la importancia que tiene la capacitación en las empresas, formando parte como una de las herramientas tanto para las empresas como para el personal que en ella labora.

### 3.4 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA CAPACITACIÓN

Los alcances en materia de capacitación pueden ser de gran trascendencia para la organización, debido a que cada organización es diferente en cuanto a sus objetivos y procedimientos, es por ello que el alcance puede tener varias variables que la empresa determine como necesarias para su control, es decir de acuerdo a las necesidades de cada empresa, serán los alcances para cada una, según los medios con que cuente para lograr sus planes y objetivos.

La capacitación en sí misma es el medio para lograr las metas y objetivos que se ha fijado la empresa, su objetivo es cubrir una serie programada de sucesos, verificando los resultados y comprobando que el personal aplique los conocimientos adquiridos, por lo que debemos de considerar que es un proceso continuo con posibilidades y limitaciones que pueden preverse.

Existen algunas limitaciones en la capacitación, aun en las condiciones mas favorables en las que pudiera estar pasando la organización, la capacitación no podrá resolver los problemas de una organización que cuente con una estructura defectuosa, ya que esta siempre pondra obstáculos, así mismo la capacitación no podrá aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación podrá estimular el aprendizaje a darle un uso mas amplio, pero no podrá crear esas capacidades.

### 3.5 FINES DE LA CAPACITACIÓN

Antes de determinar cuales serán los objetivos de la capacitación es indispensable plantearse diversas interrogantes, tales como hacia a donde vamos?, a donde queremos llegar?, que queremos hacer?, con que recursos contamos?, que metas a corto, mediano y a largo plazo queremos obtener?.

Objetivo de capacitación de la empresa.

Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.

La capacitación tiene como objetivo fundamental lograr que el individuo alcance un nivel de eficiencia satisfactorio sin tomar en cuenta el nivel jerárquico donde se encuentra laborando en la empresa, para que así pueda contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Los objetivos que se pretenden alcanzar a través de la impartición de capacitación en una empresa son:

Aumento en la eficiencia del personal, que beneficia directamente a la empresa.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad

Disminución de la rotación de personal, esto implica que se identifique de la mejor manera posible el trabajador con su puesto de trabajo, disminuyendo así el costo que tiene que afrontar la empresa al llevar a cabo el reclutamiento, selección y capacitación del personal de nuevo ingreso.

Disminución del tiempo extraordinario, el personal capacitado tendrá un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades, lo cual disminuirá en gran medida los gastos por el pago de horas extras.

Incremento de la calidad en el producto, mejor producto para el consumidor, esto debido a la especialización en la elaboración del producto con que cuentan los trabajadores.

Lograr mayores posibilidades de ascenso del personal, al desarrollar mejor su labor el elemento capacitado, tendrá mas opciones de ascenso y por consiguiente una mejor remuneración.

Reducción de costos de producción, al contar con personal bien capacitado, esto repercute en la minimización del desperdicio, se logra una óptima calidad de producción y menores gastos en el proceso productivo.

Lograr en el trabajador una diversificación en las labores, ya que al capacitarlo obtiene un mayor conocimiento de técnicas y descubrimientos de habilidades que lo harán mas versátil, teniendo como opciones las de poder laborar en cualquier puesto de la empresa.

Integrar a los recursos humanos de la empresa a las ventajas de ajuste a nuevos sistemas, metodos y procedimientos que se pudieran dar como consecuencia del adelanto tecnológico.

Crear una conciencia en el personal de la importancia de la capacitación para estar actualizado en las diferentes tareas que se tengan que desempeñar, así como de crear la conciencia de autodesarrollo y motivación que la empresa le puede brindar.

Desarrollar la colaboración en equipo, que es donde se alcanza la mayor fuerza para el desarrollo de los objetivos de su area como los de la institución, esto hace referencia al principio de equipo, el cual dice que la unión hace la fuerza.

Las políticas de capacitación representan los lineamientos a seguir dentro del margen del programa contemplado de capacitación, es decir son reglas que define la propia empresa para que se cumplan y de esta manera se pueda dar cabida a los pasos que se encuentran en el proceso de la capacitación.

Dentro de las políticas de capacitación de la empresa hay que tomar en cuenta entre otras, las siguientes:

- a) La capacitación debe buscar la prestación de un mejor servicio por parte de los empleados hacia la organización.
- b) La capacitación debe proporcionar al personal los conocimientos y educación necesaria para el buen desempeño de las tareas, cada vez que sea posible en el mejoramiento del trabajo individual.
- c) La capacitación debe estar ligada a los sistemas escalafonarios y de selección.
- d) La capacitación proporcionará al personal nuevos hábitos y actitudes frente al trabajo, es decir que implante disciplina en los trabajadores.
- e) A través de la capacitación se deben aprovechar los recursos disponibles de una manera racional dentro de la organización.
- f) Los programas de capacitación se deben estructurar mediante procedimientos sistemáticos, de tal forma que respondan a las necesidades actuales de la empresa.

La función de la capacitación colabora dentro de la empresa aportando a ella personal debidamente preparado, para que desempeñe correctamente sus actividades, ya que tiene una labor de proporcionar conocimientos, es decir una labor educativa, que satisface las necesidades presentes y las posibles necesidades futuras de acuerdo a la preparación y habilidades del personal de la empresa.

A través de la capacitación se logra un cambio de conducta y de habilidades en el personal, logrando un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las operaciones de la organización, provocando un incremento de la productividad de la misma. Es de igual importancia que logre que cada individuo capacitado supere o iguale un alto grado de habilidades, ajustándose a sus necesidades individuales y a las de la empresa.

### 3.6 TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

En todo programa de capacitación es indispensable saber cual será la técnica a emplear para satisfacer las necesidades de capacitación, ya que de esta dependerá en parte en éxito o fracaso que se obtenga al ponerla en practica.

Una técnica deberá de proporcionarnos las mejores ventajas posibles para poder seleccionarla, nos deberá ser útil en cuanto a la motivación que pueda proporcionar al entrenado para mejorar su rendimiento, ayudar a la persona en capacitación a adquirir una buena disposición hacia el cambio, proporcionar la practica y repetición que sean necesarias.

Para cubrir las diferentes necesidades de capacitación, existen hoy en día técnicas de capacitación como son las individuales y las de grupo, siendo las mas importantes las individuales:

#### 3.6.1 TÉCNICAS DE CAPACTIACIÓN INDIVIDUAL

##### a) Adiestramiento en el trabajo

Existe un procedimiento para enseñar a una persona una tarea especifica y recibe el nombre de instrucción durante el trabajo, y su aplicación es basta a través de todos los tipos de capacitación de conocimientos prácticos, su uso es posible en cualquier nivel de organización, se lleva a cabo en cualquier empresa a todos los niveles aun cuando no existe un departamento establecido especialmente para ello, pues el empleado aprende por simple observación del trabajo, de sus compañeros y de sus jefes.

**La instrucción en el trabajo puede dividirse de la siguiente manera:**

**Orientación.-** A cada empleado, sea de nuevo ingreso, que fue transferido o ascendido, se le debe presentar formalmente su medio de trabajo específico. Así como las personas con las que trabajara, también las políticas y objetivos de la compañía que le conciernen.

Esta presentación debe ser completa y clara, de tal forma que el sustentante del puesto no se inicie con una vaga concepción del mismo y con información incompleta.

Es prácticamente imposible especificar toda la información que debe recibir la persona que se esta capacitando, pero a continuación mencionemos algunos procedimientos que sirven como guía generales:

El nuevo empleado debe ser patrocinado o dirigido por un trabajador experimentado que pueda responder a sus preguntas y se mantenga en contacto con él, en el periodo inicial.

La orientación se debe iniciar con la información mas importante e inmediata.

El empleado se debe presentar a las personas con las que trabajara con la finalidad de recibir ayuda si tiene dudas y facilitarle conocerse entre si.

Se debe conceder al nuevo empleado el tiempo suficiente para "acentar los pies en el suelo", antes de demandar mas de él.

En ciertos trabajos especializados, la orientación seguida de instrucciones sencillas en la línea, puede constituir todo el entrenamiento de orientación necesario.

**Instrucción.-** Consiste en motivar al interesado, tratando de aliviar su tensión, pues sabe que de su rendimiento depende su confirmación en el puesto. Es conveniente explicarle las relaciones que existen en el trabajo en cuestión y otros, la importancia del mismo y las medidas de seguridad que haya que adoptar; una vez realizado esto solo queda al instructor presentar la operación en su conjunto, e inmediatamente, repetirla varias veces descompuesta, en sus fases principales.

**Ejecución.-** Se pone al participante en condiciones de desarrollar prácticamente las operaciones para las que ha sido capacitado, mientras que a su lado el instructor esta preparado para conducirlo por la vía justa siempre que cometa algún error. Es responsabilidad del instructor establecer el momento en que el participante puede continuar por propia cuenta.

**Control.-** Debe realizarse una acción oportuna de control para verificar si una vez transcurrido el primer momento, las cosas continúan en forma idónea, si no es así deberán darse los controles necesarios al participante para afinar su instrucción.

Estas cuatro etapas pueden aplicarse tanto a personas de reciente ingreso a la organización como a las que ya tienen tiempo en ella.

**b) Asignación de labores.-** Se deberá encargar al participante, individualmente o en equipo, un trabajo de especial importancia, se recomienda esta técnica para ayudar al individuo para aprender nuevas funciones y prepararle hacia una función de promoción ; además sirve también en una programación de ascensos.

**c) Aleccionamiento.-** Mientras la instrucción se da a un nivel relativamente bajo dentro de la organización , el aleccionamiento es para niveles superiores y constituye una de las mejores maneras para desarrollar el potencial de los empleados. El participante es colocado al lado de su jefe y aprende a través de un proceso de asimilación. Esta técnica es recomendable para que el individuo logre determinados cambios de aptitudes, capacidades, técnicas y procedimientos.

**d) Internado y asistencia -** En un internado y asistencia, el sujeto a capacitar, se asigna temporalmente al puesto de jefe de departamento o de asistente a este.

En tal posición es posible que se ocupe de una muy amplia variedad de asignaciones para afrontar problemas, el cual le familiarizara con ciertas dificultades de esa unidad o área. Después de un cierto tiempo no muy largo, un supervisor observa su rendimiento, revisa todas sus limitaciones, así como sus puntos fuertes, de esta manera le ayuda a mejorar la ejecución de su trabajo y asignaciones futuras.

e) **Rotación de puestos.**- Esta proporciona al sujeto una serie de asignaciones como las descritas anteriormente. El movimiento de un puesto a otro, plantea una forma de exponerle oportunidades de aprendizaje mas avanzadas. En esos programas, la persona a capacitar recibe el asesoramiento de un supervisor en cada una de sus asignaciones o puestos, y tambien la de algún ejecutivo, como responsables de su desarrollo.

La rotación sistemática de puestos proporciona al sujeto la oportunidad de contar con muy buenas perspectivas, y conocimientos en relación mutua con la empresa conforme adquiere experiencia en los problemas y enfoques en diferentes funcionamiento de la organización.

Para que un programa de rotación de puestos sea efectivo, se debe adecuar a las necesidades y capacidad particular del sujeto a capacitar y se deberá mantener flexible a las circunstancias que del personal.

f) **Sustitución de superior.**- Este método consiste en poner a prueba al participante, ya que sera el encargado de desarrollar algunos o todos los problemas o deberes del jefe, sera necesario dar al propio participante una responsabilidad plena de las funciones que se le encomienden.

g) **Instrucción Programada.**- Esta técnica presta mas atención a los principios del aprendizaje, descubiertos en el laboratorio, que a cualquier otra técnica de capacitación.

Los programas y materiales estan diseñados para asegurar que en un momento particular, en el proceso de aprendizaje, el sujeto este preparado, dispuesto para tratar el material al que se confronta y tomar parte activa de dicho proceso.

El material se planea de tal forma que, el sujeto reciba la información inmediata de sus resultados y para que el aprendizaje ocurra en la secuencia optima de los diferentes pasos que ello implica.

La idea básica de esta instrucción programada es que el aprendizaje sea mas eficiente, agradable y permanente. Se consigue a través de numerosos pasos que deben de ser de fácil asimilación. Este tipo de instrucción se basa en cinco principios fundamentales que se deben seguir para la elaboración de un programa, estos son:

- a) Principios de pequeños pasos.- el alumno aprende mejor cuando se le dá la instrucción, mediante pequeños pasos sucesivos y fáciles de comprender.
- b) Principio de la respuesta activa.- El alumno al ir aprendiendo, dará respuestas concretas a cada pregunta que se le formule.
- c) Principio de la comprobación inmediata.- El alumno aprende mas cuando comprueba de inmediato las respuestas, ya que sólo así se da cuenta de si su contestación fue correcta o no.
- d) Principio de la progresión libre.- Cada alumno aprende a su propio ritmo.
- e) Principio de la prueba con alumnos.- Una vez que el programa se elaboró, se le revisa mediante la actuación de los alumnos.

### 3.6.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN GRUPAL

**I. UNILATERAL.-** La capacitación unilateral se imparte a través de lecciones y se emplea para transmitir informaciones y conocimientos; es útil recurrir a esta técnica cuando el instructor tenga amplio conocimiento del tema, cuando el auditorio supere a las quince personas, cuando se tenga poco tiempo disponible, ya sea para la preparación o recolección del material, y finalmente cuando el material a transmitir sea de naturaleza informativa.

Para que la lección despierte el interés del grupo, ha de programarse anticipadamente, teniendo en cuenta el nivel promedio del grupo, y recurriendo a menudo a la ayuda de métodos audiovisuales.

No es conveniente sustituir con la lección otras técnicas de capacitación, si no que se deben combinar con ésta del modo mas adecuado y oportuno.

**II. MULTILATERAL.-** Esta técnica a su vez se divide en dos: Técnicas de discusión y Técnicas de simulación.

**a) Técnicas de discusión.-** que son las que comprenden el método de reunión de grupos y casos.

**1. Reunión de Grupos.-** La reunion de grupo ha llegado a ser una de las técnicas fundamentales dentro de la capacitación, aunque se emplea no sólo en los procesos de formación empresarial, si no también en las áreas de psicoterapia, asistencia social y educación.

La reunión de grupo presenta las siguientes características:

**a) El numero de participantes debiera de ser no muy grande, de un numero considerable, con el fin de permitir la participación de todos.**

**b) Existe un director de debate, llamado moderador, cuya tarea consistirá en coordinar y estimular la discusión.**

c) Cuenta con una estructura dirigida a la discusión de determinados temas, sobre los cuales el grupo tendrá un conocimiento aunque sea somero que permita un abundante intercambio de puntos de vista.

d) Presenta un entorno físico, que ya ha sido preparado cuidadosamente, en el cual se puede desarrollar las reuniones, se debe insistir en un lugar aislado y con equipo necesario.

e) Debe contar con un material de discusión cuidadosamente organizado, de forma que estimule creativamente el pensamiento del grupo y haga surgir la temática deseada.

La reunión de grupo se puede definir como un conjunto de expresiones y opiniones de personas que hayan experimentado el problema o que estén capacitados para analizarlo de acuerdo a la información suministrada por el moderador.

Se puede clasificar a las reuniones de grupos en tres clases:

Discusión guiada.- Cuando los puntos en cuestión son aceptados por todos y no hay ninguna contradicción.

Discusión libre.- En este tipo, será necesario que el grupo se enfrente a un problema bien definido; deberán disponer de todos los datos que se requieran y crear un ambiente libre o informal.

Discusión no estructurada.- En esta clase de discusión no hay un líder definido, ni tema preconcebidos, y se tendrá que aplicar con mayor fuerza la dinámica de grupos "T".

Los grupos "T" constituyen el método para introducir y preparar cambios en la estructura organizativa; su importancia estriba en que ayuda a tomar decisiones y desarrollar nuevas teorías de dirección. Este grupo está formado de 8 a 15 personas y requiere un mínimo de duración de 48 a 50 horas. El punto central de este grupo es el aprendizaje, y bajo este aspecto existen tres niveles psicológicos, tal es el caso del introspectivo, el cual consiste en hacerse un examen propio; el empático, el cual quiere decir: ponerse en lugar de otros; y el nivel psicológico, en donde existe una relación de grupo.

La reunión de grupo será adecuada para modificar las actitudes de los participantes, resolver conflictos de grupo y problemas laterales específicos, cubrir ciertos temas de naturaleza general y de interés general para todo el equipo; examinar a fondo cualquier material sin tener que llegar a conclusiones particulares, si no de todo el grupo.

**2. Método de casos.-** Este método se utiliza para proporcionar una experiencia que contribuya a sentar las bases para afrontar inmediatamente los nuevos problemas de la organización. Un caso debe de proporcionar alternativas con juicios de valor, por lo tanto se usara para enseñar comportamientos, además de conocimientos que puedan servirle en el examen de los problemas contenidos en el caso.

Este método consiste en proporcionar al participante un caso ambientado a la organización. Se elegirá a uno de los participantes del grupo, el cual deberá precisar los principales aspectos del caso y exponer sus conclusiones; lo importante de esta técnica no es solo resolver el problema, si no el expresar y comentar las opiniones para tener la oportunidad de analizar críticamente esta experiencia.

**b) Técnicas de simulación.-** En estas técnicas el trabajo de grupo se centra sobre temáticas que los mismos participantes están llamados a desarrollar. El participante es requerido para una intervención no de tipo logico racional, si no de tipo emotivo; existe siempre la posibilidad de una constante retroalimentación de ideas.

La simulación permite tomar decisiones y cometer errores sin que afecte a la empresa; esta técnica esta constituida por los siguientes métodos:

**a) Interpretación de un papel.-** Es una representación escénica que aprovecha la relación interpersonal proporcionada por un comportamiento real en una situación imaginaria, en la cual el director del debate explica el problema con algunos datos generales; los participantes interpretan el papel que les ha sido asignado de acuerdo al material que se les ha proporcionado y el contexto sobre el cual el problema se desarrolla. Terminada la interpretación de los papeles, se realizara una discusión general de todo el grupo, en el cual se analizarán los problemas planteados, las relaciones humanas y se identifican los principios generales surgidos en la discusión.

A través de este método se podrá estimular y motivar al grupo; se deberá facilitar la identificación con el papel del interesado; se debe suscitar la discusión y proponer alternativas y deberá de existir comprensibilidad.

b) **Personificación y Formación.**- En esta técnica, los participantes son llamados a personificar un papel con fines formativos; se iniciara el curso por medio de una introducción en el cual describe a los participantes el tipo de empresa sobre la que deberán trabajar, los tipos de productos que vende al mercado, la situación económica actual y cualquier otro dato necesario para desarrollar el tema; el grupo estará integrado por 40 o 50 participantes que se subdividen en grupos de 7 u 8 personas como termino medio; cada empresa intenta lograr el máximo beneficio, disminuyendo los costos y manteniendo el volumen de existencias suficientes para atender las demandas del mercado, presenta facetas positivas cuando se propone desarrollar en los jefes capacidades directivas tanto actuales como potenciales.

Algunas de las características que distinguen a esta técnica son: que es necesario que los participantes tomen decisiones en condiciones de incertidumbre y de información completa, así como de estar ambientada en una determinada empresa.

Existen otras técnicas que pueden jugar un papel importante en el proceso formativo y son por mencionar algunas, mesas redondas, paneles y simposios; en donde se reúnen un grupo de expertos en la materia y constituyen generalmente métodos de reunión para grupos numerosos.

c) **Utilización de correspondencia.**- Este metodo enfrenta a los participantes con los documentos que se encuentran en la correspondencia que llega, en el que se les proporciona una carpeta que contiene documentos, cartas, informes, con los cuales se tomaran unas decisiones rapidas; cada participante tiene un periodo de 45 minutos para desarrollar su trabajo, al finalizar se recogerán las carpetas con las decisiones de cada uno.

Posteriormente se procede a clasificar las distintas respuestas para su tabulación; el moderador explica e ilustra graficamente y pregunta al grupo como justifican cierto tipo de discusion general.

**Este método presenta las siguientes características:**

**Sitúa al individuo frente a problemas para los cuales se requiere solución inmediata; pone al individuo en situación similar a la realidad de la empresa; obliga a trabajar individualmente y en poco tiempo; requiere un costo y una organización muy limitadas; se pueden aplicar a grupos de personas de cualquier nivel.**

### 3.7 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

En la capacitación como en cualquier actividad que desarrolla el ser humano, resulta ser indispensable tener a la vista un proceso, el cual servirá para desarrollar paso a paso las tareas que integran a una actividad específica: es por ello que, para que la capacitación se ejecute de manera óptima, a continuación se menciona el proceso administrativo del cual se vale la capacitación para su desarrollo; éste proceso administrativo comprende cuatro etapas, que son: la planeación, la organización, la dirección, y el control; y que dentro de cada una de estas, existen ciertas actividades propias de cada etapa.

#### PLANEACIÓN

Planear es decidir con anticipación que se va a hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va a hacer" valiéndose de cuatro etapas:

##### 1. Determinación de necesidades de capacitación

Como ya lo hemos visto anteriormente la detección de necesidades de capacitación, es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse.

Es por ello que mediante la detección de necesidades de capacitación, nos debe de llevar a establecer en que área de la organización se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo, saber a quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo, que es lo que

requieren; así como determinar en que cantidad o con que nivel de profundidad se requiere el aprendizaje, y cuando y en que prioridad se necesita.

## 2. Definición de objetivos.

Siendo los objetivos los fines o metas a los que se dirige toda actividad, estos conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso, debido a que dirigen el fin hacia el cual hay que avanzar.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de detección de necesidades.

La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos insurreccionales, que a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman el programa y los objetivos específicos para cada unidad o tema comprendido en curso.

Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

## 3. Elaboración de planes y programas.

Siendo los programas un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado; la elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en el diagnóstico. Las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, estos se ordenan y se traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

Por ejemplo un programa de capacitación para el área de materiales puede comprender los cursos de control de inventarios, almacén y manejo de materiales y compras, entre otros, contribuyendo a satisfacer necesidades en distintos puestos de trabajo de una misma área de trabajo.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

#### 4. Presupuestos.

Es una estimación de los gastos que se necesitaran cubrir para desarrollar el programa. Es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en términos de horas-hombre, unidades de productos, horas-máquinas o cualquier otro que permita su expresión numérica.

### ORGANIZACIÓN

La fase de la organización dentro del proceso de capacitación es aquella en donde se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se determinan las funciones, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizaran adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de la organización responde al como se va hacer, y con que elementos se va a llevar a cabo, y se divide en cuatro elementos:

#### 1. Estructuras.

Los individuos capaces que deseen cooperar entre si trabajaran con efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan con otras.

El departamento de capacitación es al igual que otro departamento dentro de la organización, un area de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben de partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de esta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitados.

#### 2. Procedimientos.

El departamento de capacitación tiene que funcionar de acuerdo en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte. Los procedimientos y sistemas bien diseñados pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

La capacitación es acción, es comunicación y es interacción, y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también de que estos no ahorquen la eficacia, y el sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de entrenamiento.

### 3. Integración de personas.

Administrar sistemas de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparadas, ya que la capacitación no es sinónimo de cursos ni de actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y la complejidad tecnológica y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la fase de planeación.

La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar las descripciones de puestos e identificar sus requerimientos.

### 4. Integración de recursos materiales.

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución. Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, de muebles, de proyectores de cine, de equipos de video, de retroproyectores, de rotafolios y de instalaciones que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones optimas para que se dé el proceso de enseñanza aprendizaje y se produzcan los cambios de conductas planeados.

La fase de la organización que dota de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe descuidarse, a pesar de que las acciones capacitadoras exitosas son las que en la practica abren la puerta de la gerencia para lograr el equipamiento.

## DIRECCIÓN

La dirección es la puesta en marcha del programa de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo se haga según lo planeado; es por ello que dentro de ésta fase de la capacitación cabe mencionar cuatro etapas, que son las que conforman a la dirección.

### 1. Contratación de servicios.

Aunque el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de cómo validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

### 2. Desarrollo de programas

La fase de dirección del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar y entrenar a los instructores internos o donde se deben de validar los servicios externos de instrucción, pero en la practica, es aquí donde se requiere rediseñar y reorientar los objetivos y los contenidos de los programas.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores para que estos se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso Instruccional.

### 3. Coordinación de eventos

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

### 4. Control administrativo y presupuestal.

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de dirección ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para el registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, entre otros.

## CONTROL.

El control es la verificación y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de los resultados. Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende:

### 1. Macroevaluación

La evaluación del sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto de su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como de los

procesos legales, administrativo e instruccional de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.

## 2. Microevaluación.

La evaluación del proceso enseñanza aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto del instructor como a los participantes hasta que grado y de que manera se están alcanzando los cambios de conducta esperado en la planeación, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad.

La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor. Se le conoce también como evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

## 3. Seguimiento

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios (revistas, escalas estimativas entre otros) que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

El seguimiento no se hace en todos los casos, pero si en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conductas esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conductas logrados.

Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y como afectan al trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así

que beneficios son productos del entrenamiento y cuales son resultados de acciones organizadas distintas.

#### 4. Retroalimentación.

La cuarta fase del control del proceso administrativo del entrenamiento se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

### 3.8 PROCESO INSTRUCCIONAL

El proceso instruccional se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

Comprender la dinámica de este proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, ya que son los directamente involucrados.

El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participantes, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los participantes, es por ello que el proceso comprende:

- Clarificar los objetivos que deben alcanzarse
- Adecuar los contenidos temáticos
- Seleccionar las técnicas y actividades pertinentes
- Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud.
- Distribuir eficazmente el tiempo

**Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.**

#### **1. Selección de instructores**

**Para seleccionar y fortalecer un equipo fuerte de instructores internos en una empresa, se recomienda auxiliarse de las siguientes sugerencias:**

**1. Que quiera:** que auténticamente desee compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias, que desee dar más de sus conocimientos, el cómo de la tecnología; un instructor exitoso sabe que el que imparte y comparte se queda con la mayor parte y recibe la mayor motivación que es el ver reflejado en otros las conductas que sembro.

**2. Que sepa:** se dice que nadie da lo que no sabe, un instructor debe dominar la materia que va a enseñar y aunque no necesariamente debe ser quien más conozca de la materia que imparte, ya que el aprendizaje de adultos implica otras variables, un instructor debe conocer y haber experimentado en sí mismo la tecnología que trata de enseñar.

**3. Que sepa como:** que tenga conocimientos sobre cómo aprenden los adultos, el porque se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan. Que sepa como diseñar una guía didáctica, cómo redactar los objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos que vaya a impartir, que desarrolle habilidades para conducir la dinámica del proceso instruccional y que sepa cómo comunicar sus ideas con orden y con efectividad, además de enriquecerse de conocimientos, de facilitar el aprendizaje, preparando el material con anticipación, resumir la clase para una mejor comprensión, fomentar la participación dentro del curso, esto es posible mediante la aplicación de ejemplos ya que así el aprendizaje se asimila mejor aún.

**4. Que tenga una personalidad adecuada,** es decir que tenga liderazgo para guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que tenga capacidad para influir en los demás, que transmita la credibilidad y que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias, deberá ante todo ser puntual, deberá de mostrar entusiasmo por lo que realiza para

despertar el interés y la motivación de la materia a impartir, deberá de conducir en un tono amable, sincero, mantener postura adecuada, deberá tener seguridad en si mismo, promover entre los participantes buenas relaciones interpersonales, deberá de conocer o por lo menos mostrarse interesado en las características de los participantes, deberá de afrontar la autoridad que le compete para tomar decisiones acertadas, deberá de evitar al máximo posible el nerviosismo, sin tener que involucrar a los participantes de sus problemas personales, procurar de corregir constructivamente los errores y deberá de concluir sus ideas sin dejarlas a medias.

Para hablar de cuando una actitud es adecuada en el personal destinado a la capacitación es necesario establecer ciertas premisas que nos permitan determinar las actividades que debe tener este personal.

Actitud es el grado de aceptación o rechazo efectivo que un individuo tiene con respecto a las personas o situaciones que se le presentan; por ejemplo el grado de aceptación que tiene un individuo con respecto a su jefe inmediato, que se da como resultado de los conocimientos y experiencias adquiridas; otro ejemplo es la actitud que toma un individuo al trabajar ante un grupo determinado. Las actitudes se adquieren como consecuencia de las experiencias y conocimientos obtenidos en grupos sociales en los cuales se desenvuelve el individuo, estos grupos pueden ser culturales, religiosos, políticos, etc.

Alguna de las actitudes adecuadas para el desempeño eficaz y eficiente que deberá de tomar el personal dedicado a la capacitación son las siguientes: Responsable, sensible, afable, emprendedor, flexible, confiable, cooperador, analítico, ambicioso, cordial, entre otros.

## 2. Diseño de cursos

La segunda fase del proceso instruccional esta centrada en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción; así como la redacción de un programa que comprenda:

#### a) La preparación

En esta fase, el instructor deberá de revisar el programa que le sea proporcionado con el fin de lo pueda analizar para detectar algunos inconvenientes a su punto de vista antes de impartir el curso, para evitar los errores muy comunes durante la impartición del curso; en este punto nos referimos a que el instructor deberá saber cómo interpretar el programa con el que va a trabajar.

#### b) Participación.

Es indispensable que el instructor fomente la participación, con el fin de familiarizar a los capacitados con el tema y con los demás participantes y, además de evitar las dudas que pudieran surgir.

### 3. Conducción del aprendizaje.

El entrenamiento de un instructor se centra principalmente en éste punto del proceso instruccional. Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento del equipo de instructores internos de una empresa.

Se recomiendan cinco puntos claves, sobre los cuales se puede planear el entrenamiento de un instructor:

Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores.

Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimiento de causa las principales técnicas de enseñanza-aprendizaje que requieren los cursos que se vayan a impartir.

Que adquiera la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.

Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción y que sepa como enfrentar situaciones imprevistas.

Que practique como enfrentarse ante un auditorio, como transmitir con claridad sus ideas y como manejar el lenguaje verbal y no verbal en la comunicación ante un grupo de instrucción.

#### 4. Seguimiento y evaluación.

La cuarta fase del proceso instruccional se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos, se deberán tomar en cuenta la aceptación por parte de los capacitados hacia los instructores en la impartición, para poder seleccionar a los que hayan obtenido el mejor reconocimiento, para darles prioridad en los cursos posteriores.

### 3.9 BENEFICIOS

El mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para que desempeñe eficaz y eficientemente sus funciones, así como para su desarrollo, es el propósito del subsistema de capacitación; dicho en otras palabras, es un producto, que se enuncia como personal capacitado.

Como sucede en otros subsistemas de relaciones laborales, el producto de la capacitación no se restringe a una expresión o, a una situación, si no que trasciende al individuo, al subsistema, a los sistemas y a la empresa, hasta llegar a la comunidad en que se encuentra esta.

El producto de la capacitación se expresa en beneficios; éstos se manifiestan en los trabajadores, en la empresa y en la comunidad.

### **Beneficios para el trabajador**

La capacitación debe satisfacer las expectativas de los trabajadores. Estos esperan beneficios; si la capacitación no los satisface, su desempeño tiende a frenarse y, a obstaculizarse, al igual que si la empresa no ve resultados tangibles.

El trabajador espera como consecuencia, mejorar su preparación, obtener un ascenso, incrementar su sueldo, lograr mayor satisfacción en el desempeño de su trabajo, de reducir el riesgo en las operaciones de trabajo, desenvolverse en un medio de mayor satisfacción y colaboración con sus compañeros, obtener utilidades del propio incremento de utilidades de la empresa y sentir satisfacción de lograr su propio desarrollo.

Estos son beneficios que la capacitación debe considerar y buscar como objetivos que deberán tener continuidad.

### **Beneficios para la empresa:**

La frase que dice: " La capacitación vale mas de lo que cuesta", no sólo es cierta, si no que generalmente cuando ésta se conduce profesionalmente genera grandes resultados a la empresa mucho mas de lo que le cuesta; pero también hay que destacar que cuando la capacitación no se conduce a la satisfacción de necesidades y problemas reales, la empresa no recibe beneficio alguno y puede provocarle problemas mayores. Es por ésto que es muy importante implantar un plan realista, sistemático y originado en necesidades reales.

Cuando se adapta un plan realista de capacitación, con objetivos bien definidos, el producto o beneficio que la empresa obtiene, repercute en la preparación teórico practica de los trabajadores para el desempeño correcto de sus funciones, dispone de personal capacitado para ocupar o suplir puestos superiores o cubrir vacantes por ausentismo y se reducen los accidentes al hacer mas consciente al trabajador y enseñarle el adecuado uso de los recursos con que se cuenta.

Estos beneficios repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, control de calidad, etc. Todos éstos indicadores son los que finalmente valoran el esfuerzo de la empresa en ésta materia, justifican la inversión y promueven el apoyo total de la empresa hacia la ejecución permanente de la función de capacitación.

#### Beneficios para la comunidad

La capacitación debe contemplar beneficios a la comunidad, ya que en ésta forma la empresa también obtiene beneficios como parte integrante de un sistema mayor de producción y desarrollo social.

Un trabajador más responsable, más preparado, más seguro y más profesional contribuye en un medio familiar y en su círculo social en todos los órdenes.

Desde este punto de vista un plan de capacitación debe ir dirigido hacia afuera y hacia dentro de la empresa, ya que esto permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente sino que los trabajadores perciben de afuera y adoptan acciones o procesos de trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades que repercuten en el ámbito laboral. Los beneficios o productos de un plan de capacitación bien estructurado trascenderán indudablemente la empresa y llegarán a la comunidad.

## CAPITULO IV. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

### 4.1 Concepto:

“Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando las distancias entre lo que se hace y lo debe hacerse”. /1

Esta fase es útil para descubrir algunos huecos entre desempeños adecuados e inadecuados en el trabajo. Por lo tanto, proporciona una base para definir necesidades organizacionales y objetivos de capacitación derivada de ella. Debe de considerarse que todas las etapas de la capacitación son importantes, y que a cada una de ellas se les debe prestar la atención que requieren; la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación, es desde mi punto de vista, una de las que mayor atención requiere, porque es la base para detectar las carencias actuales en cualquier área de la organización, al llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación, de una manera muy precisa, ésta reduce la posibilidad de errores en las etapas que siguen.

El objetivo de la detección de necesidades es recoger y evaluar información para detectar: Que es lo que se esta haciendo ahora, y lo que debe hacerse, (ya sea ahora o en el futuro), en que se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo, saber quienes de los trabajadores son los que necesitan capacitación, conocer cual es nivel de aprendizaje que se requiere, determinar con que prioridad se necesita y con que periodicidad.

La detección de necesidades de capacitación es un diagnóstico que se realiza dentro de una empresa, el cual puede ser general o de algún área específica, según las deficiencias o las necesidades insatisfechas en las labores del personal de la organización, éste diagnóstico es de gran ayuda para detectar las posibles fallas, errores o deficiencias en el desempeño de las actividades, además de determinar cuales son las necesidades de capacitación, nos ayuda a saber quienes son las personas que lo requieren y en que medida se requiere de la capacitación.

Por otro lado es bien sabido que existe la necesidad de capacitación cuando hay una diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el nivel de eficiencia deseado requerido, de tal manera que es ahí cuando se requiere minimizar esas diferencias, logrando la eficiencia deseada en el personal.

#### 4.2 TIPOS DE NECESIDADES

Al mencionar la palabra necesidad, nos estamos refiriendo a la carencia de algo, sin importar de que especie, en nuestra vida cotidiana nos enfrentamos a un sin número de necesidades, las cuales van desde las personales, las motivacionales, hasta las organizacionales; es por ello que a continuación se mencionan algunos tipos de necesidades que menciona Cheril Armando, y son las siguientes:

##### 1. Manifiestas.

Son las necesidades surgidas por algún cambio en la estructura de la organización, y como ejemplo de ellas podemos mencionar que, la movilidad del personal dentro de la empresa es un tipo de necesidad manifiesta, en donde se cuenta con personal de nuevo ingreso, el personal que será ascendido o transferido, el que ocupara un puesto de nueva creación como respuesta al avance tecnológico de la empresa, los cambios de maquinaria, métodos de trabajo y procedimientos, así como el establecimiento de nuevos estándares de actuación representan este tipo de necesidades.

## 2. Encubiertas.

Estas se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivado de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actividades. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores, su determinación es mas difícil que las de manifiesto.

## 3. Organizacionales.

Se presentan cuando estamos hablando de debilidades generales, en éste caso está implicada una parte importante de la empresa; el cambio de equipo, la introducción de nuevos procedimientos o la modificación de las políticas son ejemplo de este tipo de necesidades.

#### 4.3 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES

1. Por su amplitud, las necesidades se clasifican en:

- a) Necesidades de empresa
- b) Necesidades de una área o necesidades del trabajador

2. Desde una perspectiva temporal

- a) Urgentes
- b) A corto plazo
- c) A largo plazo

3. Por su origen

- a) Necesidades de conocimientos, de habilidades, o de actitudes
- b) Necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- c) Necesidades por carencias en el equipo material
- d) Necesidades en renglón de salarios

4. De acuerdo a su naturaleza

- a) Necesidades de capacitación humanista
- b) Necesidades de capacitación técnica

#### 4.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

A) Método reactivo.- Este método es sólo un sondeo inicial, es decir, es un estudio superficial donde se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas a satisfacer sin conocer con exactitud sus características. No tiene costo, es rápido de aplicar para obtener la información inmediata y es sencillo de procesar con un alto índice de riesgo para la toma de decisiones, debido a que no se hace un estudio detallado, y la información obtenida no es completa.

B) Método de frecuencias.- En éste método se hace un sondeo más profundo basado en situaciones y en casos especiales, observándose algunos signos y aunque no deja de ser un diagnóstico superficial, es más preciso que el método reactivo, ya que capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, es sencillo de procesar y con un mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.

C) Método comparativo.- La información que se obtiene en este método es bastante precisa, ya que se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación, se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado, es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil y tiene un alto índice de certeza en la toma de decisiones: éste método es el más adecuado y es el que se debe de aplicar en cualquier tipo de empresa que desee obtener un buen diagnóstico de necesidades de capacitación.

#### 4.5 TÉCNICAS DE DETECCIÓN DE NECESIDADES

Para obtener una información oportuna, veraz y confiable contamos con tres técnicas que son las más apropiadas para la adecuada recopilación de información que nos dará la pauta para saber en donde se requiere capacitar; aunque podrán existir otras técnicas que se apliquen en algunas empresas, pero las más comunes y eficientes son: la observación, los cuestionarios, y la entrevista.

##### A) OBSERVACION

La observación es una de las técnicas que nos arroja información más confiable, debido a que a través de la observación podemos comprobar como ocurren los hechos que necesitamos observar en el preciso instante. Muchos tipos de datos requeridos por el capacitado como evidencia de las necesidades, pueden ser obtenidos a través de la observación directa. Sin embargo el mayor valor de la técnica de observación es hacer posible obtener la información del comportamiento tal como ocurre.

La observación puede tener lugar en situaciones auténticas de la vida ordinaria o en el laboratorio; en ocasiones la observación de los sucesos diarios y comunes pueden hacerse difíciles, a causa de la posibilidad de que los factores ocultos interfieran en la tarea de observación. Existen dos tipos de observaciones:

##### a) Observación no estructurada.

Es llamada también observación participante, en este tipo de observación el observador participa dentro de ella, y es utilizada con frecuencia como una técnica exploratoria, el conocimiento del explorador con respecto a una situación tiene muchos vicios conforme se va avanzando en la observación.

La mejor forma para el control de esta observación es sin duda el lugar y tiempo de ocurrencia, ya que de esta forma se obtendrán datos más precisos, así como de tomar nota de lo ocurrido.

Una vez terminada la observación, se recomienda que el observador haga un informe complementándolo con lo que recuerde de los hechos, las cualidades del observador serán las que caractericen el informe final de su trabajo.

#### b) Observación Estructurada.

Este tipo de observación se basa en aspectos ya determinados de la conducta, y puede tener lugar, ya sea en campo del ambiente natural o en laboratorios mediante experimentos controlados; puesto que la situación y el problema ya han sido definidos, el observador se haya en posición de determinar por adelantado las categorías en los términos en que desea analizar la situación.

Marco de referencia del observador - un observador puede catalogar el comportamiento de una persona, comparándola con las reacciones de otros miembros del grupo.

Unidades de tiempo - La cantidad de tiempo incluida en una anotación por un observador puede variar en horas, una forma típica de abordar este problema es mediante el empleo de mas de dos observadores. Uno de ellos se encarga de observar aquellos efectos que deben ser anotados tal como ocurren, otro se encarga de una visión mas amplia, anotando aquellos comportamientos que quedarían desvirtuados si se prolongan por mas tiempo; los actos registrados de un grupo, consisten generalmente en decisiones, o en la realización de puntos de un plan.

#### B) CUESTIONARIOS

Son formas impresas en las que se pueden obtener información de los trabajadores encuestados.

La mayor parte de la verdad de estos, radica en la información que aporte el encuestado para obtener así datos acerca de las experiencias, estímulos, y conocimientos a cerca de lo que realiza un trabajador y de su conducta.

La información que obtenemos de los cuestionarios, tiene mucho que ver con la planeación del tipo de pregunta que se hace; y de ésta forma podemos mencionar algunas de las ventajas que nos brinda el aplicar los cuestionarios en la detección de necesidades:

Pueden ser aplicados a un gran número de personas al mismo tiempo, incluso pueden ser enviados por correo.

Los encuestados pueden tener mayor confianza en su anonimato y contestar sin ningún tipo de presión, y pueden contestar dependiendo del tipo de pregunta que se le haga, ya sea abierta o cerrada.

La elaboración de un cuestionario, implica una serie de pasos que hay que tomar en cuenta para poder aterrizar en el tipo de preguntas que se quieran hacer al encuestado, y para ello se sugiere lo siguiente:

1. Determinar el tipo de información que se requiere
2. El tipo de cuestionario que se va a utilizar
3. Determinar el área o puesto del que se desea obtener información
4. Redacción de un primer borrador. Primeramente debe hacerse una lista de los temas aptos para el cuestionario considerando una buena secuencia. Es recomendable en ocasiones incluir algunas preguntas para comprobar la fiabilidad de las respuestas o realizar cambios en la redacción.
5. Revisión de las preguntas del cuestionario
6. Comprobación previa del cuestionario. Es fundamental para ver cómo funciona y si es preciso hacer cambios antes del comienzo del estudio. Proporciona también los medios de recoger y resolver problemas no previstos en la elaboración del cuestionario
7. Determinación de procedimientos para su utilización y publicación. Después de que han sido completadas las etapas anteriores, el cuestionario ya estará listo para su aplicación, lo que queda es la edición final a cargo del personal de capacitación.

Existen dos tipos de cuestionarios :

**Cuestionarios de elección forzosa.**

Este tipo de cuestionarios cuenta con una serie de restricciones, que no siempre darán oportunidad al encuestado de expresarse libremente, por lo que se sugiere se apliquen cuestionarios de respuestas abiertas, para conocer mas a fondo la información que pudiera proporcionar el encuestado en cuestión, claro que, el aplicar cuestionarios de este tipo depende de la profundidad y del tipo de información que se requiera obtener.

**Cuestionarios de respuestas abiertas.**

La única limitante que podría tener éste tipo de cuestionario es la capacidad de expresión y la personalidad del encuestado, ya que el encuestado tiene toda la libertad para contestar con la mayor profundidad posible para aportar un mayor volumen de información.

### C) ENTREVISTAS

Estas difieren del cuestionario en que el entrevistador y la persona entrevistada están presentes en el momento en que las preguntas son formuladas y contestadas, así existe la posibilidad de una mayor flexibilidad en conseguir información.

Algunas de las ventajas de la entrevista son:

El hecho de tener mayor flexibilidad en las preguntas y respuestas.

Ofrecen una mayor profundidad que en el cuestionario, y se conoce más acertadamente la opinión del entrevistado, además de que se puede conocer mejor la expresión de los gestos y sentimientos.

Puede ser utilizada en casi todos los sectores de la población.

Existen cuatro tipos de entrevistas, y estas son:

**Entrevista estándar.** En este tipo de entrevista a todos los interrogados se les pregunta lo mismo.

**Entrevista menos estructurada.** Este es un tipo de entrevista en que las preguntas no son predeterminadas.

**Entrevista Dirigida.** En este tipo de entrevista se sabe por adelantado que puntos o que aspectos de una cuestión se desean ver cubiertos, aunque el entrevistado tiene la libertad para expresarse totalmente, y la dirección de la entrevista estarán a manos del entrevistador.

**Entrevista no Dirigida.** La iniciativa está en manos del empleado a capacitar, mismo que se expresa sin sugerencias directas o preguntas del entrevistador.

#### 4.6 MODELO DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Dentro del proceso de detección de necesidades encontramos que cada situación es diferente, por lo que cada situación requiere de su propia observación, prueba, análisis y deducción; para ello es conveniente seguir tres pasos fundamentales, y que son:

1. **Recopilación de datos.** En esta etapa se deberán de revisar los datos imprescindibles de la organización, con los cuales podremos saber en que estado se encuentra la empresa, teniendo una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo en forma general, y para poder detectar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación.

Es conveniente hacer un esfuerzo por mantener contactos informales con individuos de toda la organización, a fin de obtener información acerca de todas sus inquietudes, y actitudes, con ello estaremos realizando una evaluación subjetiva, pero será de mucho beneficio para contar con una

adecuada detección. Además de estar informado acerca de las políticas actuales, los objetivos, las normas y procedimientos que se relacionan con el desempeño del trabajador en su puesto.

2. Investigación. Se deberá de emprender una investigación al detectar una deficiencia de desempeño, si la gerencia pide que se haga una capacitación, o si cree que puede existir una necesidad de capacitación, entonces el propósito de la investigación es reunir los datos más específicos y detallados en el área pertinente para poder encontrar la carencia o deficiencia con mayor precisión.

3. Análisis. Esta etapa consiste en hacer un exámen riguroso de los datos de entrada para eliminar la información que no es válida para agrupar y resumir el resto de los datos, para llegar a conclusiones lógicas y a la preparación de un informe.

El encargado de llevar a cabo este análisis deberá contar con una amplia experiencia, y con una habilidad y conocimientos que lo hagan capaz de llevar a cabo un buen diagnóstico; para ello cuenta con técnicas de análisis estadístico y procesamiento electrónico de datos; dicho análisis consistirá en:

**Análisis de la organización.** En el cual se incluyan el establecimiento de los objetivos y políticas en los niveles de la organización, departamentos y secciones, así como el análisis de los recursos humanos en especial y del clima de la organización. Esta clase de análisis puede incluir una interpretación detallada de los índices de eficiencia así como de las deficiencias de desempeño a nivel general.

**Análisis de Puestos.** Este análisis especifica antes que nada las normas de desempeño laboral, luego divide las tareas de que se forma dicho puesto e investiga formas de llevar a cabo esas tareas con la finalidad de mejorar la eficiencia. A partir de esto podemos especificar las habilidades, los conocimientos y actitudes que una persona necesita para hacer el trabajo con un nivel de eficiencia aceptable.

**Análisis de Personas.** En esta etapa se observa a quien realiza el trabajo, es decir, se mide el nivel actual del desempeño y se diagnostican las necesidades que pudieran estar presentes para poder llevar el desempeño hasta el nivel aceptable.

El modelo de recopilación de datos, la investigación y el análisis de la detección de necesidades de capacitación, es sistemático y estructurado, y exige examinar la organización como un todo. Proporciona datos para definir las necesidades de capacitación, los objetivos de capacitación, la población candidata a la misma y el contenido de la capacitación. El modelo realiza las posibilidades de desarrollar actividades de capacitación que sean experiencias de aprendizaje eficaces y produzcan el empleo eficiente de los escasos recursos organizacionales.

El diagnóstico de necesidades de capacitación utiliza gran cantidad de tiempo del capacitador, también utiliza gran parte del tiempo del empleado; debido a la inversión del tiempo requerida, el capacitador está normalmente en la posición de negociar un diagnóstico de necesidades de capacitación con los participantes para poder conseguir su cooperación y compromiso, debido a que la capacitación no tiene efectos inmediatos, es por eso que el capacitador tiene que negociar las recomendaciones derivadas de un diagnóstico con los participantes, es decir el capacitador tiene que hacer que los participantes se muestren motivados con el diagnóstico de detección de necesidades para aportar datos reales que puedan ayudar a obtener resultados factibles para la capacitación en el menor tiempo posible cuando el capacitador cuenta con poco tiempo para llevar a cabo el diagnóstico de necesidades.

Es muy conveniente aplicar el diagnóstico de detección de necesidades antes de llevar a cabo cualquier tipo de capacitación en cualquier tipo de empresa, ya sea pública o privada, de asistencia, o asociación, el análisis de necesidades de capacitación es una parte imprescindible en el proceso de la capacitación, y la persona que lo patrocina debe hacer énfasis en ponerlo en práctica, aunque el diagnóstico puede provocar algunos problemas dentro de la organización debido a que esta fase requiere de allegarse de información confiable acerca de las personas y de las actividades que cada una de ellas realizan dentro de cada puesto, todo ello requiere de la participación del personal involucrado y estas situaciones podrían poner en desacuerdo a algunos empleados, provocando conflictos en la organización, es por ello que la persona encargada de llevar a cabo el diagnóstico deberá de enfrentarse a todos estos problemas, asumiendo su papel y explicando a los empleados el porque de su investigación.

#### 4.7 INFORME DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Una vez empleado el método para detectar necesidades de capacitación se deberá realizar un informe, el cual debe contener los problemas a resolver, es decir las necesidades detectadas, haciendo una clasificación de las mismas señalando los puestos y los departamentos que requieren capacitación, se deberá de hacer un análisis causal, así como hacer una jerarquización de las necesidades detectadas, explicando a la vez su ámbito de repercusión en la empresa. Posteriormente se deberá contemplar un plan general de capacitación, el cual deberá contener: Objetivos, insumos, costos, así como las expectativas de mejoramiento como punto primordial de la capacitación.

ESTA TESIS NO DEBE  
VALER DE LO ESCRIBIDA

## CAPITULO V. PLAN DE CAPACITACION

Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que éste cubrirá, ya que de otra forma se puede caer en el hecho de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere, así mismo, haber establecido la estrategia legal a seguir, constituido las comisiones mixtas necesarias y determinado su contenido. Solamente así se orientaran las acciones a la satisfacción de necesidades detectadas.

### 5.1 PLAN, PROGRAMA Y CURSO

Un plan es el documento que contiene los lineamientos a seguir, destaca los fundamentos que le dan origen y contiene los objetivos generales que persigue. El plan debe establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior, el presupuesto necesario para la instrumentación y los formatos oficiales para su registro ante la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

Un plan se descompone en programas, y estos, según el tipo de empresa, pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por el puesto en cuestión. Cada plan se divide en cursos, los que en conjunto persiguen objetivos comunes y se orientan al programa que los origina.

### 5.2 OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Los objetivos de un plan general de capacitación deberán establecerse con base en las necesidades determinadas y orientados a su solución. Solamente cuando conocemos las necesidades de capacitación y los problemas que son susceptibles de ser solucionados por medio de la capacitación podemos establecer objetivos realistas.

Los objetivos deben perseguir satisfactorios, tanto para la empresa como para sus trabajadores y la comunidad en general. Deben servir de guía y orientación de todas las acciones que se desarrollen posteriormente y no deben perderse nunca de vista.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN

Un plan de capacitación debe ser sistemático, es decir, deberá formar parte de un sistema mayor que es el de relaciones laborales; y este, a su vez, deberá estar interrelacionado con los demás sistemas que conforman la empresa.

Las acciones y resultados que se originan de estos esfuerzos repercuten en toda la empresa, razón por la cual el plan deberá estar estrechamente vinculado con las demás áreas de la empresa.

Deberá ser gradual es decir, las acciones que se determinen en su ejecución deberán aplicarse paso por paso y no esperar resultados de una ejecución atropellada. La capacitación debe redituarse mucho más de lo que cuesta ponerla en práctica, pero no es procedente esperar resultados de inmediato, ya que no ocurren así los cambios de conducta.

Los conocimientos, habilidades y actitudes que se promueven en el personal deberán ser puestos en práctica; esto supone un esfuerzo de seguimiento, por lo que se deberá graduar su aplicación y hacer las adaptaciones necesarias a las características propias del trabajo.

Un plan debe ser continuo, debe tener permanencia. La mayoría de las veces se inicia con la capacitación y no se continúa, se aplica como algo que está de moda y con frecuencia se registran los planes de capacitación movidos únicamente por la reglamentación en vigor; se inician los trabajos y no se continúan, y a veces ni siquiera se inician.

Las empresas que esperan resultados de la capacitación deberán tener continuidad y permanencia en su aplicación; de no ser así, no se lograrán resultados, y la empresa, ante tales experiencias, juzgará la capacitación como

un mal necesario que no le reditúa beneficios, cuando lo que sucede es que no se ha determinado que es lo que se quiere lograr.

Un plan debe originarse en necesidades reales y específicas. Debe responder a necesidades existentes, pues de otra forma los cursos que se programen no van a satisfacer necesidades y no arrojarán beneficios ni a la empresa ni a sus trabajadores.

A este respecto, es oportuno señalar que las razones que originaron la legislación en vigor apoyan las razones de carácter técnico; y que si dentro de las finalidades legales de la capacitación está la de preparar al trabajador para el ascenso, éste deberá darse en razón de la superación del trabajador, conjuntamente con los beneficios que la empresa obtenga de ello.

El plan debe estar de acuerdo con los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa. Un plan técnicamente diseñado debe estar en concordancia y apoyar la consecución de los objetivos institucionales y de los trabajadores.

Asimismo debe basarse en los requerimientos legales, deberá ser autorizado por la comisión mixta previamente constituida, abarcar a todos los trabajadores que requieran ser adiestrados o capacitados, y en general, estar dentro de los requerimientos legales enunciados en el capítulo respectivo.

#### 5.4 ELABORACION DE PROGRAMAS

Los programas que forman el plan deben contener, en forma detallada:

- a) La relación de cursos que lo constituyen.
- b) El objetivo o finalidad de cada uno de ellos.
- c) Los puestos o categorías a los cuales se dirigen.
- d) La duración, en horas, de cada curso.
- e) El número de personas a las que se impartirá.
- f) Las materias que lo conforman.
- g) El instructor que impartirá el curso.
- h) La mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo o en forma mixta.

Para efectos de control administrativo interno, es conveniente considerar los horarios, los instrumentos de control que se instituyan para verificar su aplicación posterior, el lugar en que se impartirán, el número de personas que integraran cada grupo y el costo directo.

## 5.5 ELEMENTOS QUE COMPONEN UN CURSO

### 1. Objetivos y materias

El primer elemento de un curso son los objetivos, que señala lo que se desea lograr con un curso de capacitación.

Después de establecerse los objetivos, se seleccionan y enumeran las materias que lo van a integrar, las cuales constituyen una base integral, dichas materias se seleccionan con base en los objetivos.

Para ello debe considerarse:

- a) El tiempo disponible del curso.
- b) La posibilidad de correlacionar el contenido del curso con los de otros cursos.
- c) Las limitaciones que impongan las características de los participantes.
- d) El presupuesto.
- e) Los servicios.
- f) Los recursos.
- g) El personal.

### 2. Estructuración de materias.

Se hace en base a su complejidad y su grado de importancia, es decir, deben ir ordenadas en relación a los objetivos del curso.

De acuerdo con lo anterior se determina, el tiempo que se destinará a cada materia y los objetivos de las mismas, que señalen lo que se desea llevar a

cabo con los participantes al cubrirse estas; los objetivos deberán expresarse con afirmaciones amplias que expliquen los resultados deseados de cada materia.

Con el tiempo tales propósitos se convertirán en detalles de comportamiento, para lo cual podrán planearse experiencias didácticas.

### 3. Presupuesto

Un plan de capacitación también debe de contener un apartado especial en donde se especifique el presupuesto que se destinara para la capacitación; éste a grandes rasgos, concentra las grandes partidas:

Servicio de personal interno. Como con sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar la capacitación, así como el sueldo de instructores internos especializados, si es que los hay.

Materiales y apoyos didácticos de instrucción. Como son los manuales, apuntes, libros, material, herramientas y equipos especializados (en el caso de que la capacitación sea sobre el trabajo), material fotografico, fotocopiado, acetatos, etc.,

Servicios externos. Erogaciones que la empresa haga por conceptos de cursos externos independientes, locales, comidas, rentas de películas, y equipo cuando así se requiera, así como gastos por asesoría, en su caso.

Inversiones. Compra de equipos y muebles para la instrucción, como son portafolios, mesas, pizarrones y proyectores; adecuación de espacios para la impartición de la capacitación. Todo esto se puede calcular proporcionalmente a la duración que abarque el plan del que se trate y a las políticas de la empresa.

Recursos materiales para la capacitación. Es conveniente tener un inventario de todos los recursos que se pueden utilizar para realizar la capacitación, como son: aulas, equipos de trabajo, maquinaria, herramienta, etc.,. Es conveniente considerar que el adiestramiento deben hacerse fundamentalmente en las áreas de trabajo y no duplicar recursos, salvo en los casos indispensables, como cuando se requieren aparatos de simulación.

## 5.6 EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION

La ejecución es la puesta en marcha del plan y los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación.

A continuación señalamos los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del plan.

### 1. Asignación de recursos.

Es disponer oportunamente de las instalaciones, como son aulas, talleres, materiales, impresos, libros, reproducciones y compaginación de apuntes, etc.

En la planeación es importante considerar dentro los recursos materiales los equipos de apoyo didáctico como son los diversos tipos de proyectores, así como los de cuerpos opacos.

Otros apoyos didácticos para el adiestramiento y la capacitación son pizarrón y gises, rotafolios con sus hojas respectivas, plumones, equipo de trabajo; estos deben estar disponibles en el lugar de trabajo donde se efectúen las sesiones de capacitación colectivas. Es necesario que antes de que se inicie cualquier evento de capacitación se verifique el buen estado de los equipos.

### 2. Selección y contratación de servicios externos.

Para la selección y contratación de servicios externos es conveniente estar bien informados, ratificar los servicios que prestan las instituciones capacitadoras así como los instructores externos que prestan sus servicios profesionales, por lo que se recomienda:

Confirmar la información del curriculum

Entrevistar al instructor.

Evaluar sus materiales.

### **Evaluar al instructor por parte de los participantes.**

**Para el control de instructores externos o instituciones de capacitación se debe:**

**Llevar un directorio actualizado que contenga el nombre de los instructores externos y las instituciones de capacitación.**

**Llevar un registro en tarjetas por materiales, cursos, y nombres de los instructores.**

**Llevar un expediente con los curriculum de los instructores.**

**Avisar con algunos días de anticipación su participación del instructor, aun cuando haya sido previamente seleccionado.**

### **3. Supervisión del desarrollo de los cursos**

La supervisión del desarrollo de los cursos no siempre la hace directamente la unidad de capacitación, sino que se puede delegar a un responsable, por lo que el subsistema de capacitación lleva una supervisión indirecta a través de:

La verificación de que la lista de asistencia corresponda a las inscripciones.

Verificación del control de asistencia y puntualidad de participantes e instructores.

Y una supervisión directa por medio de:

El registro estadístico de los cursos, instructores participantes y áreas involucradas en la participación.

La intervención en la elaboración de la acreditación de habilidades laborales.

#### 4. Ejercicio del presupuesto

Es como su nombre lo indica, la asignación de los recursos económicos que fueron planeados y debidamente autorizados para que sean ejercidos en los tiempos que fueron determinados para un ejercicio del presupuesto adecuado en materia de capacitación.

Es necesario que se ejerzan las partidas conforme al plan y los programas; sin embargo, debe existir la flexibilidad necesaria para que si por circunstancias imprevistas no se efectuáran algunos cursos, se traslade ese recurso económico a incrementar otra área de un programa. No obstante, hay que considerar que el programa esté dentro del plan general de capacitación establecido.

#### 5. Instructores internos

Los instructores internos, pueden ser especializados o habilitados.

##### Instructores especializados

Son aquellos que en forma permanente dan instrucción dentro de la empresa.

A continuación señalamos algunos puntos que hay que considerar para que el desempeño de estos sea eficiente:

Que se les proporcionen cursos de actualización.

Que periódicamente revisen sus materiales de instrucción, para perfeccionarlos desde el punto de vista técnico y didáctico.

Que se organicen reuniones para que entre los instructores intercambien ideas.

## 6. Instructores habilitados

Son aquellos que, además de desempeñar un puesto de trabajo, se han seleccionado como instructores.

Aquí nos encontramos que estos instructores son algunos de los elementos más valiosos para la capacitación, puesto que los beneficios obtenidos al contar con su colaboración representan un costo menor para realizar los programas. Son las personas que conocen mejor los problemas de la empresa, por lo que aquí señalamos algunas sugerencias para el desempeño de esta tarea:

Prepararlos con suficientes elementos didácticos y de forma sencilla para que la instrucción en su planeación y conducción sea un éxito fácilmente alcanzable.

Destinar una partida para que se les otorgue un estímulo económico por los cursos que impartan.

Entregarles una constancia por escrito reconociendo su participación como instructores y difundir este hecho en el órgano informativo interno de la empresa.

## 7. Evaluación

La evaluación desde el punto de vista histórico, se ha venido aplicando en todos los campos de acción. La evaluación en el ámbito de la capacitación es un proceso sistemático que consiste en la descripción, obtención y suministro de información útil para analizar los cambios de conducta de los capacitados, juzgar alternativas y tomar decisiones a cerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación.

El proceso de capacitación no tendrá mayor validez si luego de realizado como se planeó y programó, no se pusieran en marcha acciones para determinar si los objetivos previstos fueron alcanzados y en que proporción.

Esto implica el análisis de los resultados, teniendo en cuenta todos los aspectos vinculados con la capacitación.

En primer lugar se tendrá que verificar si los medios a través de los cuales se trató de sensibilizar y motivar a los trabajador fueron correctos.

Luego se deberá verificar el perfeccionamiento y desarrollo adquirido por el trabajador y si este es aplicado al trabajo que desempeña.

Este proceso puede hacerse con base en evaluaciones individuales, de grupo, de área, de departamento, etc., y es una tarea donde se ven comprometidos no solo los responsables de la capacitación, si no también todos los integrantes de la línea en todos los niveles.

Con esto no se concluye el ciclo, si no que se determina el momento de comenzar con acciones que mejoren el proceso, para fortalecerlo donde se necesite y adecuarlo a la realidad y necesidades establecidas de antemano.

#### 8. Propósitos de la evaluación

a) Determinar la conducta inicial del participante. Conocer la conducta de entrada de los participantes indica si los objetivos planteados del curso ya han sido superados o si los participantes requieren de un tipo de introducción que les brinden las bases necesarias para alcanzar los objetivos

En esta parte de la evaluación se detectan carencias, lagunas y confusiones y se plantean actividades correctivas.

b) Determinar la conducta del participante durante el desarrollo del curso. Se lleva a lo largo de todo el proceso de enseñanza - aprendizaje, con el propósito de corregir los errores de cada etapa y obtener información que posteriormente sea útil para hacer correcciones. Pueden aplicarse instrumentos de evaluación para medir los conocimientos y habilidades que permitan hacer aclaraciones, revisiones y que ayuden a diagnosticar dificultades individuales o de grupo en el aprendizaje.

En esta fase se detectan errores y confusiones, se afirma el aprendizaje, se prevén resultados finales y se hacen ajustes didácticos.

c) Conocer la conducta final del participante. Es importante conocer la opinión de los participantes acerca de que es lo que aprendieron y compararlo con lo que aprendieron. Pueden utilizarse cuestionarios u otros instrumentos de evaluación.

Si se considera que la capacitación en las empresas se hace para habilitar al personal para su desarrollo laboral, es importante establecer al final de cada curso si los participantes han alcanzado efectivamente los objetivos.

d) Observar el desempeño de los trabajadores. Se necesita saber si el esfuerzo que se realiza está de acuerdo con los propósitos y necesidades de la empresa y de los trabajadores, para lo cual se debe evaluar a los trabajadores en su puesto, después de haber recibido la capacitación, es decir, se realiza un seguimiento de lo mismos.

El seguimiento de los trabajadores capacitados permitirá: Evaluar la eficiencia de la capacitación en la práctica, comparar en que medida la detección de necesidades de capacitación y los cursos contribuyeron a lograr un mejoramiento del desempeño del trabajador y una mayor productividad de la empresa.

e) Valorar la tarea de los instructores. La actuación de los instructores es determinante en el aprendizaje de los participantes. Es preciso evaluar su desempeño durante el desarrollo del curso, porque es un elemento que influye en su éxito o fracaso.

Esta acción permite: Reportar en que medida el instructor logró los objetivos planteados y mejorar el desempeño del mismo a través de la retroalimentación.

f) Comprobar la efectividad de los métodos y técnicas de capacitación. Es claro que un mal método o una mala técnica incrementan el tiempo y los costos de aprendizaje y a veces no permiten la obtención de los objetivos.

Cuando se identifican métodos y técnicas poco efectivos pueden hacerse las modificaciones pertinentes. Si no se observan y evalúan estos aspectos, no serán claras las razones por las que el aprendizaje no se produce.

g) **Evaluar el plan en su conjunto. Es determinar tanto sus aciertos como sus defectos. Esto es, especificar hasta que punto coinciden los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.**

Para ello, se determina la discrepancia entre donde nos encontramos realmente y donde deberíamos estar. En función de esto se plantean acciones alternativas y/o nuevos objetivos.

### 9. Instrumentos de evaluación

Son los medios para observar y registrar la evaluación. La planeación para efectuar la evaluación debe hacerse proponiendo situaciones o actividades que permitan a los participantes manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes aprendidas en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Para llevar a cabo la evaluación se hace necesaria una clasificación de las áreas y formas de conductas. De esta clasificación se desprende que el conjunto de tareas a realizar por el participante debe corresponder directamente a las formas de conductas marcadas en los objetivos.

Las áreas son: cognoscitivas, psicomotriz y afectiva

Las formas son: conocimientos, habilidades y actitudes.

Los conocimientos se miden a través de pruebas escritas u orales. Las habilidades a través de pruebas de ejecución y las actitudes a través de escalas estimativas, listas de corroboración o pruebas de ejecución.

## CAPITULO VI. TRABAJO DE CAMPO

### 6.1 ANTECEDENTES BANCOMER

En 1932 Don Salvador Ugarte, visionario de primera magnitud, de alto valor humano y de fe en México aun en momentos difíciles, funda el banco de comercio, institución que por sus ideas contemporáneas en unos cuantos años surge como la opción de la modernidad en el sistema financiero nacional.

En su estrategia de desarrollo, el banco de comercio, institución en su origen de depósito y ahorro, invita a bancos afiliados a ir constituyendo el sistema bancos de comercio, al utilizar un banco local con arraigo y dotarlo de una infraestructura nacional, esta estrategia se consolida bajo el mando de Manuel Espinosa Iglesias, quién en 1958 en un alarde de audacia asume la dirección general del banco de comercio. Bajo su mando se complementa el sistema bancos de comercio con las instituciones afiliadas al adquirir o crear una financiera, una hipotecaria y una aseguradora.

El crecimiento del sistema bajo la batuta de Don Manuel Espinosa, es vertiginosa y pronto se ubica como el mayor banco del país. En 1976 al modificarse la ley y permitir los bancos múltiples, el banco de comercio cambia al nombre de Bancomer, y es así que llega al momento de la sorpresiva y en principio cuestionada nacionalización de los bancos en 1982.

Durante la administración gubernamental, Bancomer pierde poco a poco el primer lugar como banco en el país, cediéndolo a Banamex, toda esta etapa presentó contra lo que se esperaba poca inquietud en el personal, pero un engrosamiento del total de empleados que llega a rebasar los 40,000.

Cuando aproximadamente en 1990 y 1991, el gobierno decide vender a particulares los bancos, un grupo financiero con sede en Monterrey y encabezado por la familia Garza Soda, gana la compra de Bancomer y se enfrenta al reto de sanear una estructura obesa e ineficiente, con relativo atraso en las modernas técnicas del proceso de información.

El precio muy alto por cierto, es para el personal a quien los permanentes ajustes, lo colocan en una situación de incertidumbre. En estos días se percibe ya el final de estos cambios. Bancomer cuenta hoy con el mejor sistema de trabajo e inicia un regreso a dar mas énfasis a la motivación y permanencia de su personal, y al reencuentro con su clientela de menudeo, que tantos años le permitió ser el banco nacional numero uno.

## 6.2 ORGANIGRAMA



### 6.3 METODOLOGIA.

#### 6.1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

Tomando en cuenta que en la actualidad la capacitación como tal en las empresas, se le presta poca atención por parte de los empresarios, es urgente que el gobierno y la ciudadanía tomen medidas al respecto, para contar con resultados de productividad en nuestro país a largo plazo, tomando medidas desde hoy; por lo cual el problema radica en que: "en la mayoría de las empresas no se lleva con frecuencia un diagnóstico de necesidades de capacitación, si cuando al menos se aplican programas de capacitación, estos se hacen de manera esporádica"

#### 6.1.2 ELABORACION DE LA HIPOTESIS

La determinación de la hipótesis parte de la idea de que la relación que existe entre la inversión que se hace para capacitar y los resultados que se obtienen de la aplicación de la capacitación son favorables, entonces la inversión que se hace en materia de capacitación es recuperable, aunque es una recuperación que se tiene a largo plazo. Por lo cual la hipótesis es la siguiente.

#### HIPOTESIS:

LA INVERSION EN CAPACITACION ES RECUPERABLE,  
Y LOS RESULTADOS DE LA MISMA SON FAVORABLES.

### 6.1.3 OBJETIVOS:

Determinar las necesidades de capacitación existentes en el área de operaciones y prestaciones al personal.

Detectar los factores que influyen para recuperar la inversión que se hace en capacitación, así como aquellos que influyen para el desarrollo del personal.

Conocer las técnicas que se aplican para llevar a cabo un diagnóstico de capacitación, y la forma en que se miden los resultados de la capacitación.

Conocer las relaciones interpersonales y el clima organizacional que existe en el área de trabajo.

Conocer las inquietudes que el personal de esta área tiene en el entorno de su trabajo.

#### 6.1.4 DESCRIPCION DEL AREA DE ESTUDIO

El presente estudio se llevó a cabo en el área de operaciones y prestaciones al personal de bancomer: ésta es una de las áreas del departamento de recursos humanos que tiene la matriz en centro bancomer, en donde se cuenta con una población de 66 personas, tanto empleados de nivel operativo como los del nivel dirección.

La determinación del área de operaciones y prestaciones al personal, se hizo en base a una de las entrevistas proporcionadas por el personal directivo de esa área, en donde consideraron entre otras variantes, que esta es una de las áreas que en el momento requiere de una evaluación de este tipo, en donde se determinó, que para la aplicación de los cuestionarios, era necesario tomar en cuenta como característica principal la antigüedad, ya que de ello depende, que ese personal seleccionado tenga mayores conocimientos y habilidades en el desempeño de sus funciones para aportar información más verídica y objetiva.

Dentro de los objetivos que tiene a su cargo esta área están los siguientes:

Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la empresa y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones, legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

Alguna de las funciones que en esta área se llevan a cabo son las siguientes:

La gerencia de movimientos y estructuras tiene a su cargo supervisar las modificaciones (altas, cambios y bajas), de puestos al sistema de personal, vigilando se realicen por los funcionarios autorizados y en apego a las políticas y objetivos de personal y organización. Así como asegurar que los movimientos del personal y los aumentos de sueldos se efectúen dentro de las

normas preestablecidas para coadyuvar a una eficiente administración del personal y a la necesaria motivación de empleados y funcionarios.

La gerencia de contratación está a cargo de las operaciones derivadas del ingreso de nuevos empleados, comprendiendo su inducción, bienvenida, alta al sistema, revisión de condiciones como sueldo de ingreso, puesto, documentación, altas IMSS, y en hacienda, condiciones generales de trabajo, contrato de empleo, video de inducción asegurando un ingreso exitoso que favorezca la identificación e iniciación del personal en bancomer.

En atención a funcionarios tienen como función la de otorgar a funcionarios de dirección (nomina confidencial) los servicios y prestaciones que soliciten y asesorarlos en la normatividad de las mismas y en sus declaraciones personales de impuesto.

La gerencia de prestaciones y servicios al personal, tiene como funciones principales, las de atender y operar las solicitudes del personal para prestamos ordinarios, prestamos abed, hipotecarios, anticipo de sueldos, solicitudes de altas en servicios deportivos, servicio médico, servicio de comedor, aclaraciones por descuentos, impuestos, ubicación, horas extras, sueldo, etc., asegurando la eficiente y equitativa administración de servicios y prestaciones.

La gerencia de normatividad y calidad, se encargará de revisar permanentemente las normas y políticas de personal para asegurar que la administración de personal, tanto de empleados como de dirección sea eficiente, motivadora y orientada hacia una actitud de identificación y compromiso con los objetivos y programas de bancomer tanto a corto como a largo plazo.

### 6.1.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Una de las preguntas que con mayor frecuencia se plantean en estadística es: ¿De que tamaño debe ser la muestra? La formula para el error se puede utilizar de tal forma que sea posible determinar el valor de "n" como sigue:

$$e = z \frac{S}{\sqrt{n}}$$

Por lo tanto el tamaño muestral dependera de: 1) el grado de confianza deseado, 2) la cantidad de dispersion entre los valores individuales de la poblacion y 3) cierta cantidad especificada de error tolerable.

Para seleccionar el tipo de muestra deseado en la investigacion, se debe de considerar el tipo de poblacion en estudio, seleccionar de entre los diferentes metodos de muestreo que tiene la estadistica, para la presente investigacion, se necesita aplicar un muestreo aleatorio simple, ya que se trata de una poblacion finita, por ello se selecciono la siguiente formula para la determinacion del tamaño de la muestra:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

“Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población” /1

Se requiere de un nivel de confianza del 95%, al cual le corresponde un valor para “Z” de 1.96

Dicho lo anterior, a continuación se muestra detalladamente el proceso para la determinación de la muestra, para ello tenemos una tabla de clases y frecuencias, en donde se especifican las frecuencias que le corresponden a cada clase, de acuerdo a la antigüedad que tienen ese grupo de personas, la clase es un rango que representa los años, es decir, para el primer intervalo que comprende de uno a tres años, se encuentran once personas que pertenecen a ese rango de años de antigüedad.

Tabla de Clases y Frecuencias

| Intervalo | frecuencias | xi | fixi  | fixi <sup>2</sup> |
|-----------|-------------|----|-------|-------------------|
| 1-3       | 11          | 2  | 22    | 44                |
| 4-6       | 8           | 5  | 40    | 200               |
| 7-9       | 8           | 8  | 64    | 512               |
| 10-12     | 10          | 11 | 110   | 1210              |
| 13-15     | 12          | 14 | 168   | 2352              |
| 16-18     | 7           | 17 | 119   | 2023              |
| 19-21     | 5           | 20 | 100   | 2000              |
| 22-24     | 2           | 23 | 46    | 1058              |
| 25-27     | 3           | 26 | 78    | 2028              |
|           | -----       |    | ----- | -----             |
|           | 66          |    | 747   | 11427             |

Datos:

$$Md = 12$$

$$Mo = 8$$

$$\bar{X} = 11.32$$

$$S^2 = 45.03$$

$$S = 6.71$$

$$e = 2.32$$

$$N = 66$$

$$Z = 1.96$$

Sustitución:

$$\bar{X} = \frac{747}{66}$$

$$S^2 = \frac{11427 - 747 / 66}{66}$$

$$S^2 = \frac{2972.31}{66}$$

$$S^2 = 45.03$$

$$S = 6.71$$

$$n_o = \left( 1.96 \frac{6.71}{2.32} \right)^2$$

$$n_o = 32$$

$$n = \frac{32}{1 + \frac{32-1}{66}}$$

$$n = 21$$

La distribución que tiene la muestra en esta área de la organización es de la siguiente manera, en donde se llevó a cabo la aplicación de los cuestionarios correspondientes al personal seleccionado.

**Empleados a nivel gerencia.**

|             |       |   |
|-------------|-------|---|
| Gerentes    | 2     |   |
| Consultores | 3     |   |
|             | <hr/> | 5 |

**Empleados a nivel operativo:**

|             |       |       |
|-------------|-------|-------|
| Secretarias | 2     |       |
| Consultores | 4     |       |
| Analistas   | 10    |       |
|             | <hr/> | 16    |
| TOTAL       |       | <hr/> |
|             |       | 21    |

### 6.1.6 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico organizacional es una etapa previa a la aplicación de las encuestas de detección de necesidades de capacitación, esta etapa consiste en llevar a cabo un sondeo en busca de información, y de variantes que nos permitan aclarar el panorama de nuestra investigación, y de esta manera contar con más elementos para determinar el tipo de información, de la cual vamos a hacer mayor énfasis en nuestra investigación, es decir dicho diagnóstico nos va a permitir conocer más sobre la situación por la que se encuentra el campo en estudio.

Una vez aplicado el diagnóstico, se obtuvo información acerca de las condiciones y estructura del área en estudio, en la que se encuentra dirigido nuestro objetivo, de esta información partiremos a determinar el tipo de cuestionarios que nos será de mayor utilidad, el tipo de preguntas de acuerdo a nuestras necesidades de información, y los posibles candidatos para la aplicación de la encuesta.

### 6.1.7 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Dentro de los tipos de preguntas que se aplicaron en la prueba piloto, se tomaron en cuenta aquellos puntos que tenían mayor relevancia y que a la vez nos podrían arrojar mayor información acerca del área de trabajo, para ello se aplicaron dos tipos diferentes de cuestionarios, tanto al personal de nivel gerencial, como a los de nivel operativo, del cual los resultados fueron los siguientes:

La comunicación interdepartamental no se da en todas las áreas

Requieren de complemento en materia de computación para desarrollar mejor su trabajo

Coinciden en que se requiere de un programa de capacitación en diversas áreas

Consideran que existen departamentos que requieren de capacitación

Consideran los sueldos incompetentes con los otros bancos

Algunos consideran que no existen incentivos en su área de trabajo

Algunos no conocen los cursos de capacitación que la empresa tiene programado

Los programas de capacitación se llevan a cabo muy esporádicamente

Las promociones se dan en forma paulatina

Se considera necesaria una rotación de puestos

Por otro lado en las respuestas que dieron el personal de supervisión al cuestionario aplicado fueron las siguientes:

Consideran que existe una buena relación de trabajo y una excelente comunicación.

Consideran necesario delegar autoridad a los trabajadores para que puedan realizar su trabajo, ya que esto ayuda al desarrollo del colaborador

Siempre influyen para que existan buenas relaciones y deseos de superación en los subordinados, ya que consideran que es necesario para motivarlos y que esto redunde en la productividad.

Los diagnósticos y programas de capacitación se llevan esporádicamente o por excepción.

Consideran que la inversión que se hace en la capacitación si es recuperable, esto se determina en el nivel de productividad alcanzado.

La forma de medir los resultados de la capacitación se hace mediante la observación del desempeño del trabajo, la conducta del colaborador y las relaciones de trabajo, al aplicar los conocimientos adquiridos.

Consideraron como prioritarias a las áreas de recursos humanos, para llevar a cabo un programa de capacitación.

Los medios y técnicas que aplican para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación es la entrevista y el diagnóstico de necesidades en sí mismo.

El desempeño de los trabajadores se mide a través de los resultados de cada trabajador, con evaluaciones anuales.

Los incentivos para el personal sólo son de tipo motivacionales.

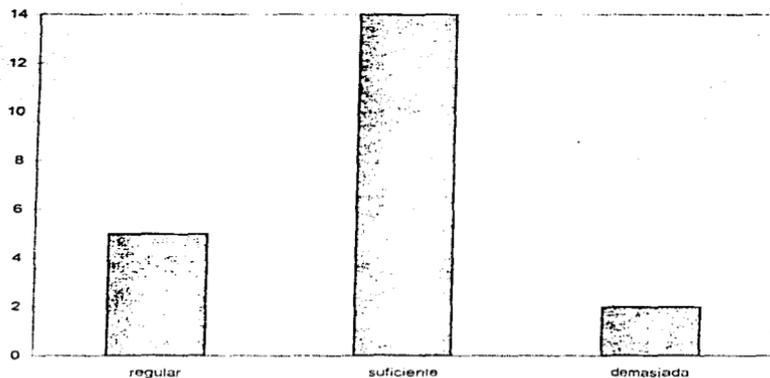
El cuestionario aplicado al personal de supervisión sirvió para obtener la información necesaria para determinar la encuesta que se aplicaría a los empleados de nivel operativo, es decir con ello determinamos que personas serían encuestadas y que tipo de preguntas se les harían, y cuales serían aquellas que requerían de mayor énfasis y que de alguna manera pudieran ser el mismo tipo de preguntas que se les aplicó al personal del nivel supervisión para poder de esta manera obtener información objetiva a cerca de las ideas de ambas partes.

Una vez aplicadas las pruebas que se requerían, se determinó el tipo de pregunta que se incluirían en el cuestionario definitivo para la detección de necesidades de capacitación, de las que en su mayoría son preguntas de tipo cerradas, y preguntas abiertas en su mayoría para el personal de supervisión.

### 6.1.8 TABULACION DE LA INFORMACION

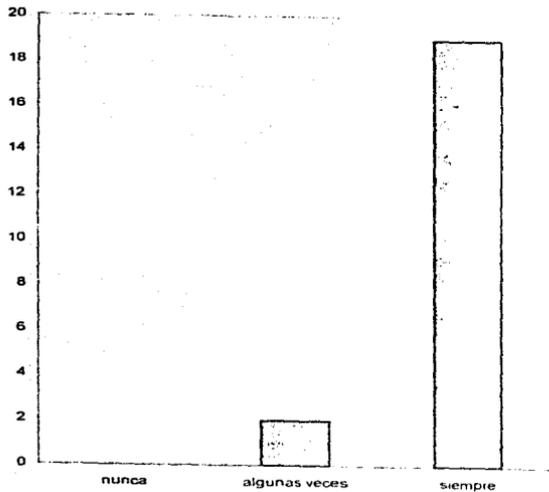
## RELACIONES INTERPERSONALES

1.-Al trabajar en equipo tiene capacidad para adaptarse a los nuevos integrantes de trabajo?



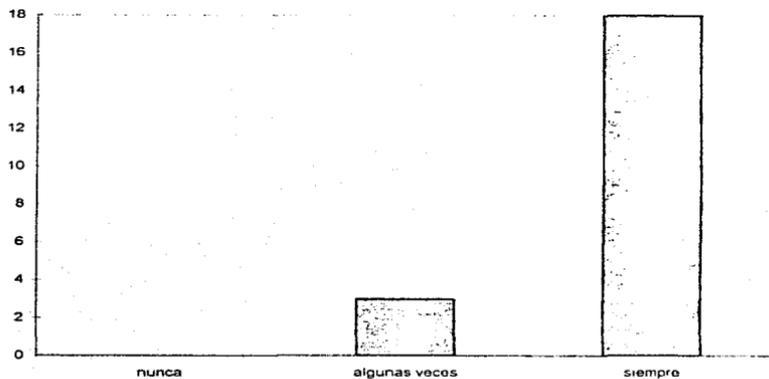
De las 21 personas encuestadas 14 de ellos dijeron que tenían la suficiente capacidad para adaptarse, 5 dijeron tener capacidad regular y 2 dijeron tener demasiada capacidad.

2.- Considera que su trato es amable con sus compañeros de trabajo?

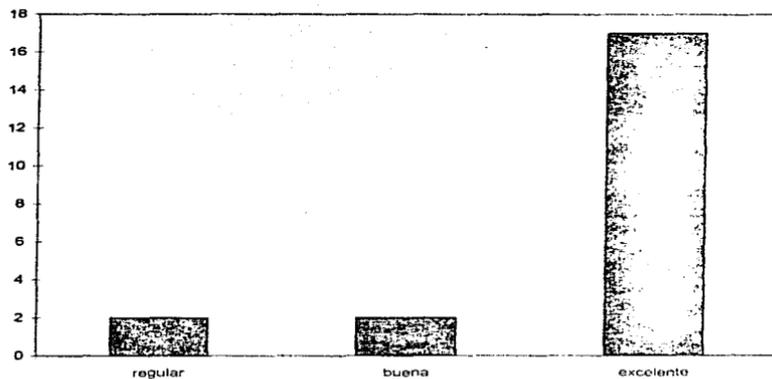


En esta pregunta 19 personas contestaron que siempre se muestran amables con sus compañeros de trabajo y 2 contestaron que algunas veces.

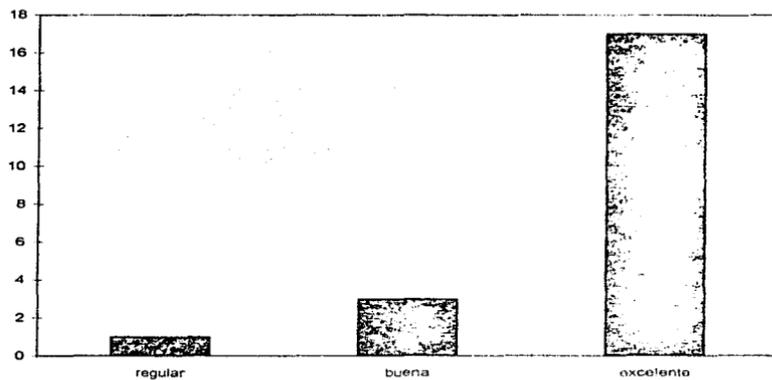
3.- Se muestra tolerante cuando existe algun punto de vista opuesto al suyo?



En este reactivo 18 contestaron que siempre se muestran tolerantes cuando hay algun punto de vista opuesto, y 3 consideraron que solo algunas veces.

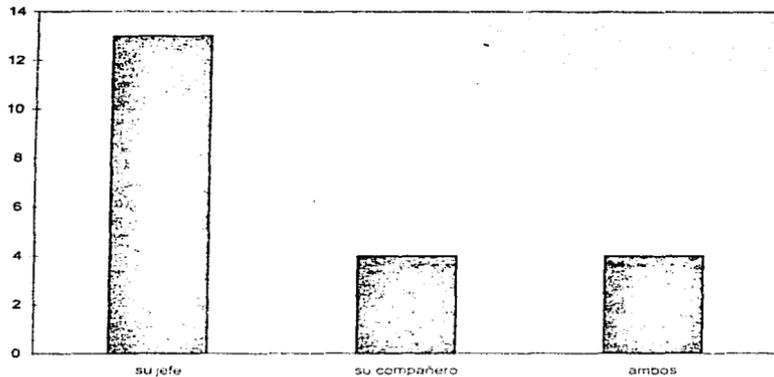
**4.- Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?**

De esta pregunta 17 contestaron que la relación de trabajo con sus compañeros es excelente, 2 que es buena y otros 2 que la consideran regular.

**5.- Cómo es la relación de trabajo con su jefe?**

17 personas consideran que tienen una excelente relación con su jefe, 3 consideran tener una buena relación de trabajo y 1 considera tener una relación de trabajo regular.

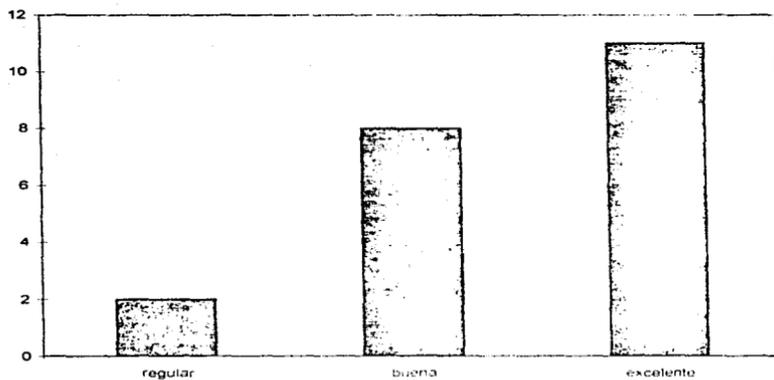
6.- A quien recurre cuando se presenta alguna situación difícil?



En esta pregunta 13 personas contestaron que recurren a su jefe cuando se les presenta alguna situación difícil, 4 respondieron que lo consultan con su equipo de trabajo, y 4 que solicitan la opinión de ambos.

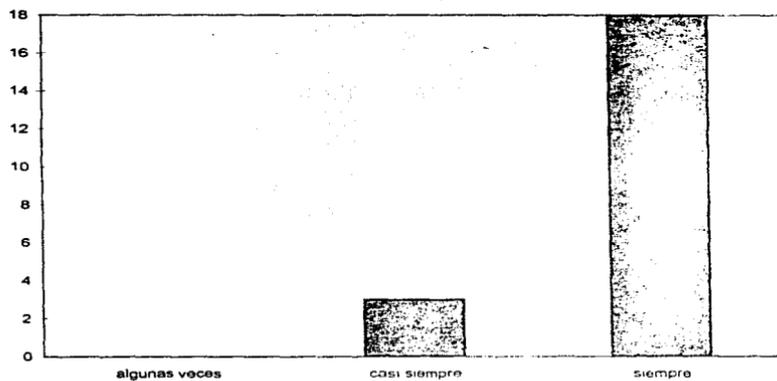
## COMUNICACION

7.- Cómo es la comunicación en su área de trabajo?



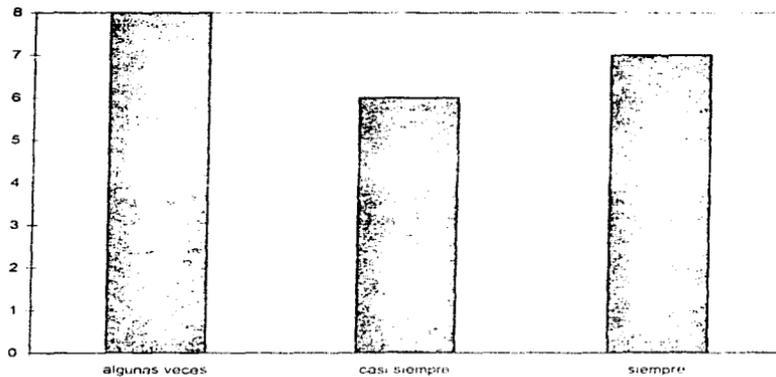
En esta pregunta 11 personas consideran la comunicación excelente. 8 la consideran buena, y 2 consideran una comunicación regular.

## 8.- Presta la suficiente atención cuando se le informa algo?



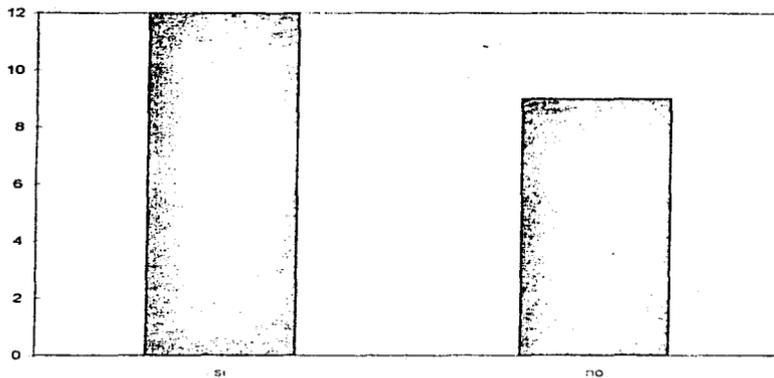
15 personas contestaron que siempre atienden lo que se les indica y 3 contestaron que por lo regular prestan la suficiente atención.

9.- Su jefe se procura por la integración del personal y por un cordial ambiente de trabajo?

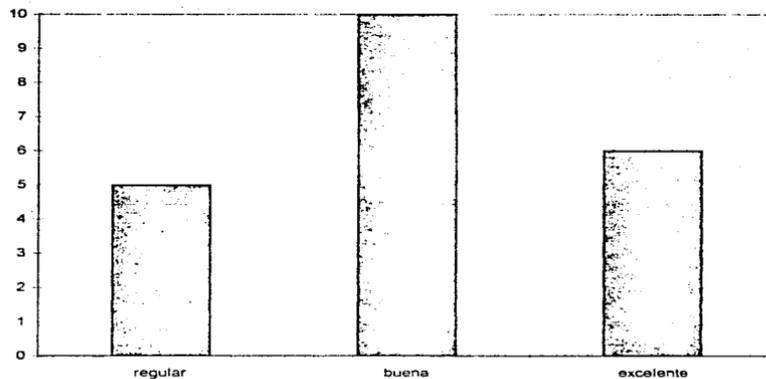


8 personas contestaron que algunas veces lo hace, 6 respondieron que casi siempre y 7 dijeron que siempre se preocupa por la integración y por un cordial ambiente de trabajo.

10.- Su jefe delega autoridad para que usted lleve a cabo su trabajo?

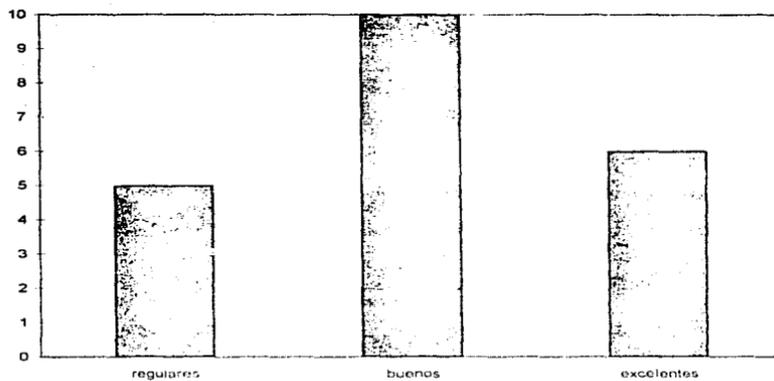


12 personas contestaron que se les delega autoridad para desarrollar su trabajo, y a 9 personas no se les delegaba autoridad

**11.- Cómo considera la comunicación interdepartamental?**

De estas personas 10 consideraron como buena la comunicación existente entre departamentos, 5 la consideran regular y 6 como excelente.

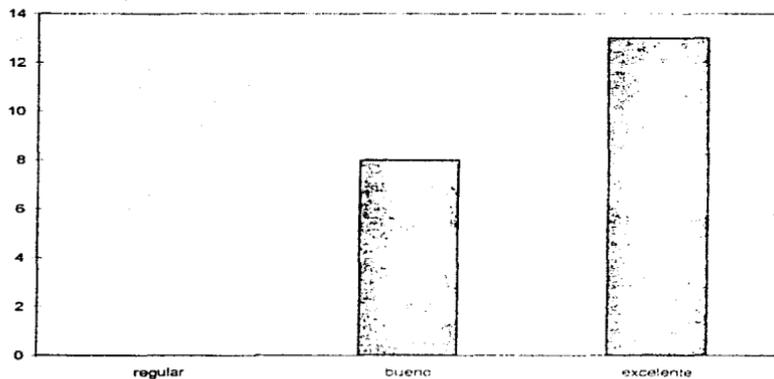
## 12.- Los medios de comunicación de que dispone son?



en esta pregunta 10 personas consideran que cuentan con buenos medios de comunicación, 6 consideran tener excelentes medios, y 5 lo consideran regular.

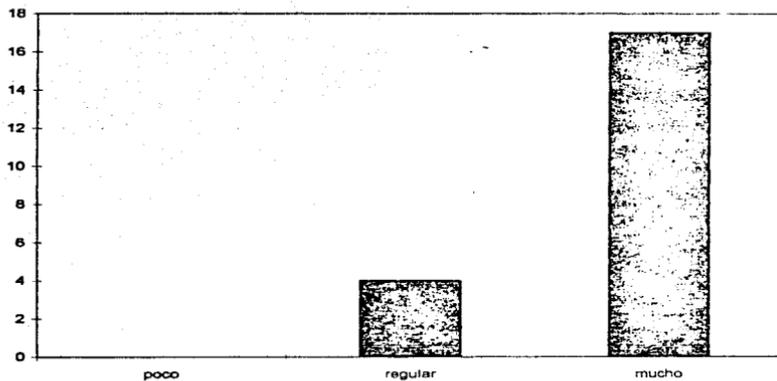
## DESEMPEÑO

13.- Cómo considera su desempeño actual?



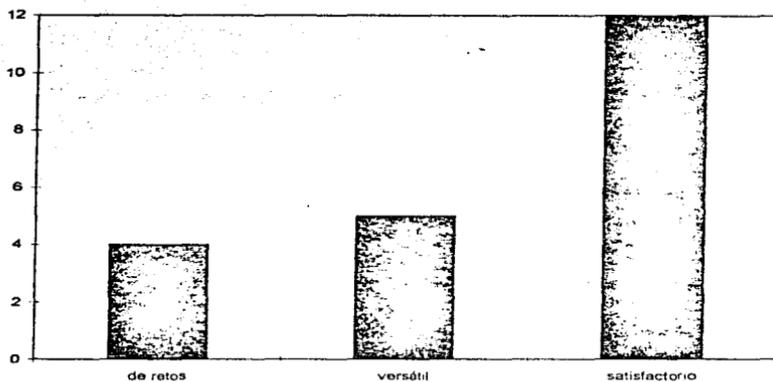
En esta pregunta 13 personas consideran tener un excelente desempeño porque se sienten identificados con su puesto, y 8 consideraron tener un desempeño regular.

14.- Que tanto se identifica con el puesto que tiene actualmente?



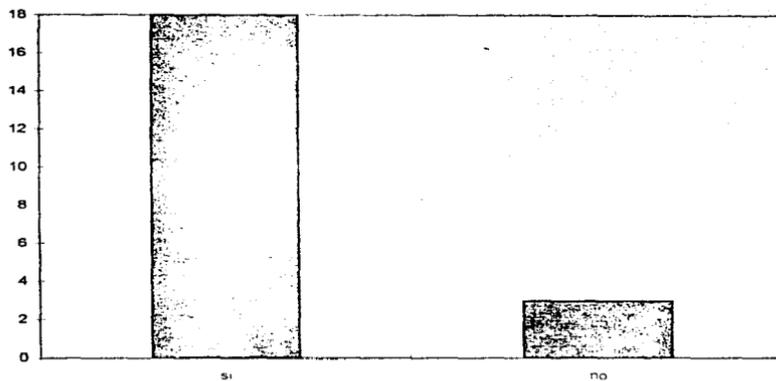
De este reactivo 17 personas contestaron que se identifican mucho con su puesto ya que está relacionado con la preparación profesional, y porque les agrada, otros cuatro consideraron como regular su identificación.

## 15.- Cómo considera su trabajo?



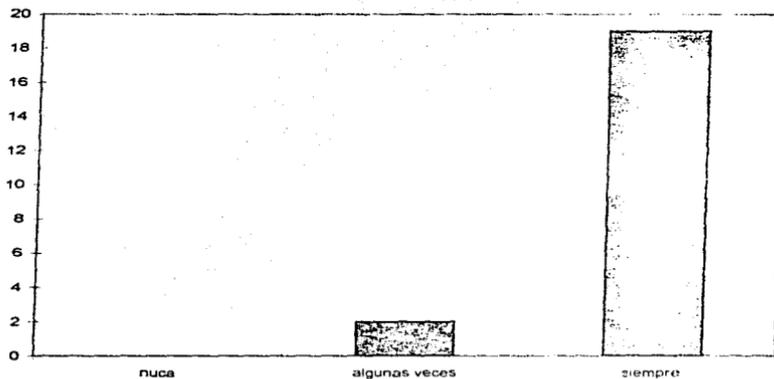
En esta pregunta contestaron 12 personas quienes consideran como satisfactorio su trabajo, ya que cumple con sus expectativas, 5 lo consideran versátil porque no es un trabajo específico, y 4 lo consideran de retos.

16.- Han sido reconocidos sus logros en su trabajo?



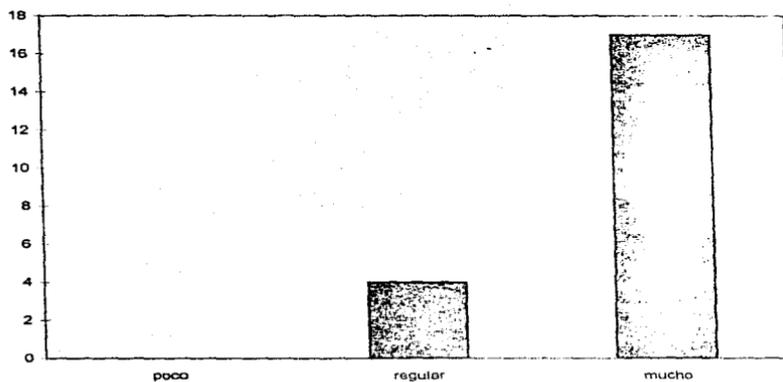
De estas personas a 18 hasta el momento les han sido reconocidos sus logros, y 3 personas lo ignoran.

17.- Al realizar trabajos en grupos da importancia al interés general antes que al particular?



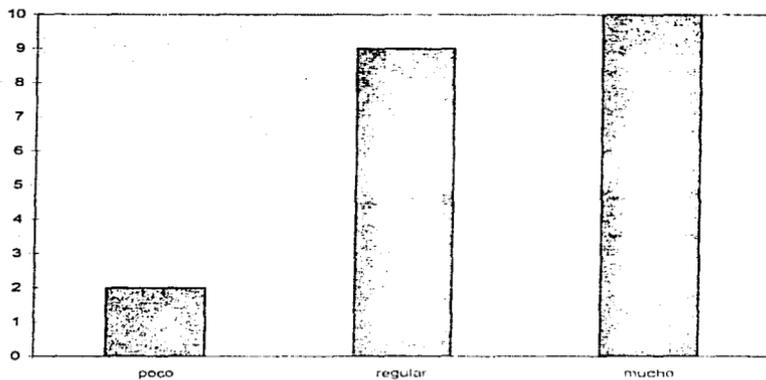
Consideraron 19 personas que siempre dan importancia al interés general ya que de esta manera se piensa mejor, y 3 consideraron que no lo hacían debido a sus objetivos de trabajo le tenían que dar prioridad al suyo.

18.- En que cantidad cree contribuir al logro de los objetivos institucionales?



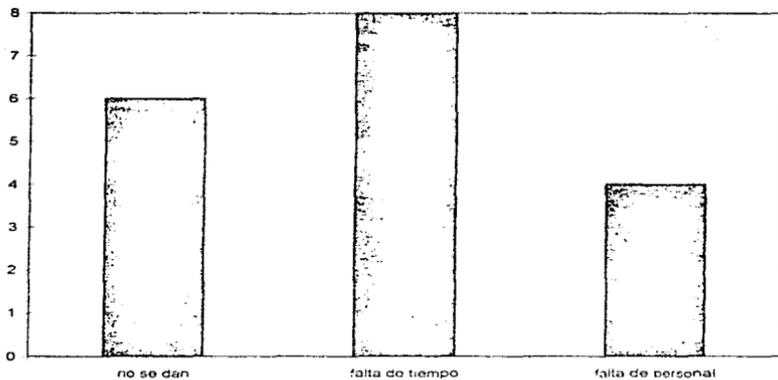
De estas personas 17 contestaron que aportan mucho para el logro de los objetivos mediante la tecnología, y 4 dijeron contribuir de manera regular.

19.- En que cantidad cree contribuir al logro de los objetivos departamentales?

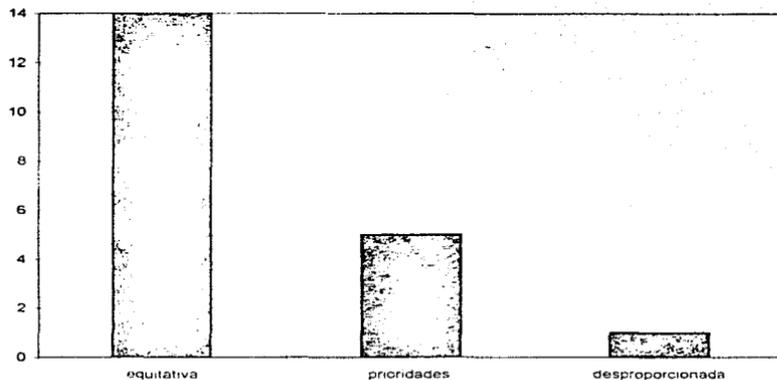


Consideraron contribuir en mucho 10 personas ya que consideran que se cumplen con los trabajos solicitados, 9 contribuyen de una manera regular y 2 consideraron contribuir poco.

## 20.- Porque se dan las cargas de trabajo?

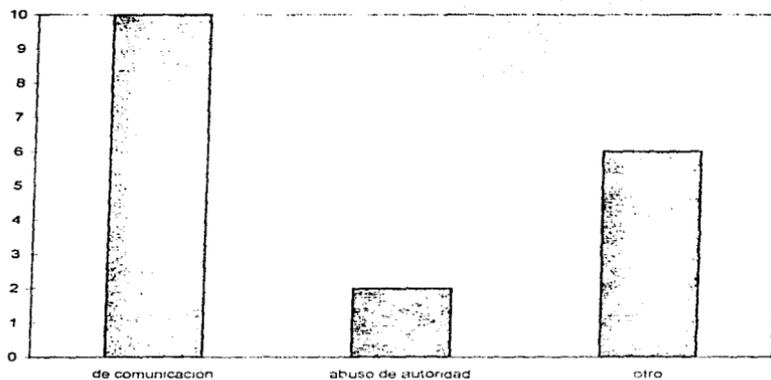


En este reactivo 8 personas consideran que es por falta de tiempo, 6 consideran que estas no se dan, y 4 consideran que hace falta personal.

**21.- De que forma se distribuye el trabajo en tu área?**

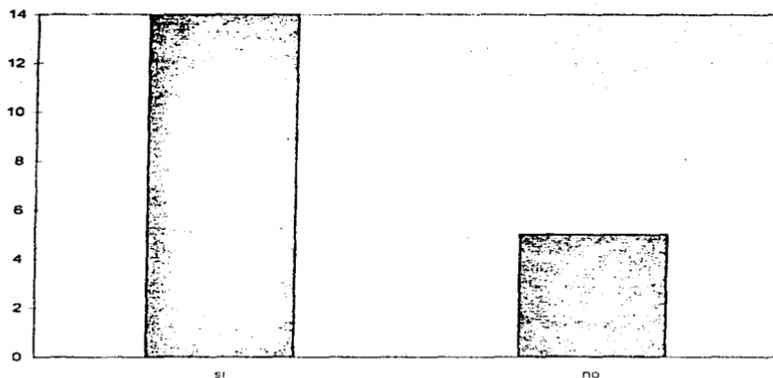
De estas personas 14 consideran que el trabajo se da de manera equitativa, 5 consideran que se da por prioridades y 1 lo considera de manera desproporcionada.

22.- En caso de haber tenido algun problema en su trabajo, cual cree ha sido la causa?

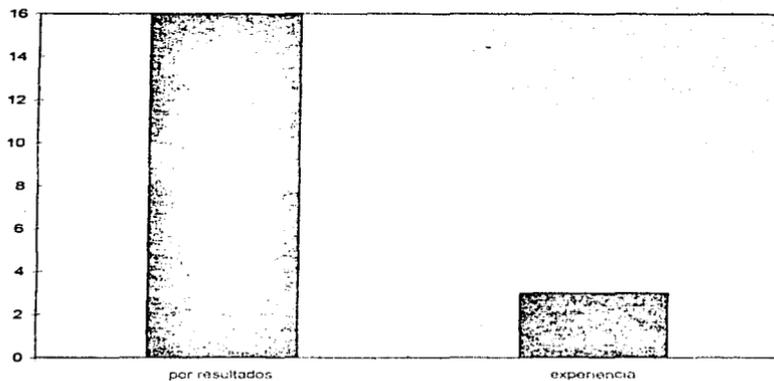


De estas personas que contestaron 10 mencionaron que fué por problemas de comunicacion, 2 por abuso de autoridad, y 6 que fueron de otro tipo de problema no especificado.

23.- Considera que un mal desempeño se debe a sueldos mal remunerados?



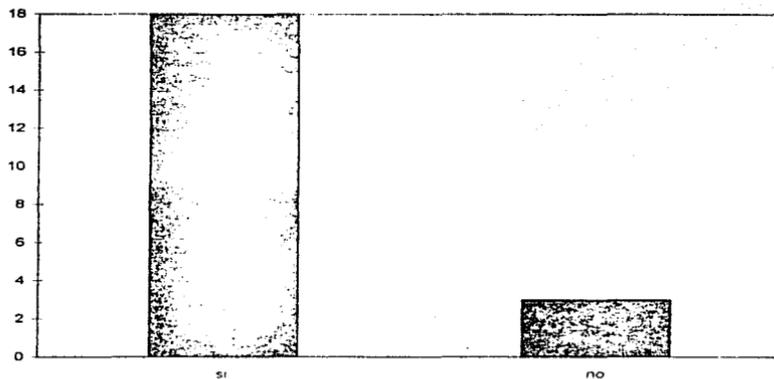
De estas personas encuestadas 14 consideran que el desempeño tiene que ver con la remuneración, mientras 5 contestaron que no necesariamente implique una mala remuneración, y 2 no lo contestaron.

**24.- Cómo se evalúa el desempeño en tu trabajo?**

En este reactivo 16 personas consideran que se evalúa el desempeño a través de los resultados obtenidos, y 3 mencionaron que se hacía por medio de la experiencia.

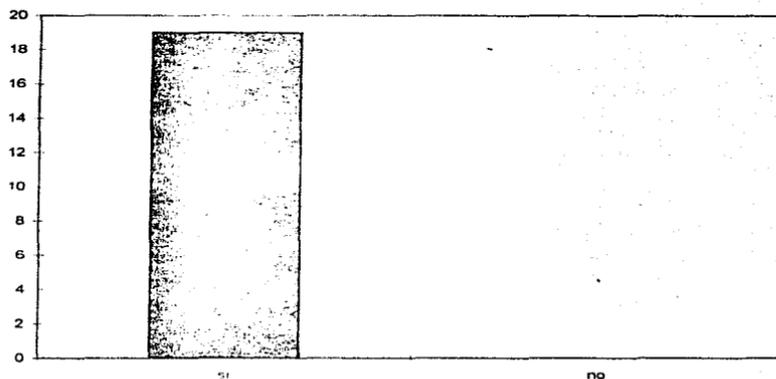
## CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

25.- Conoce con claridad los objetivos de su área de trabajo?



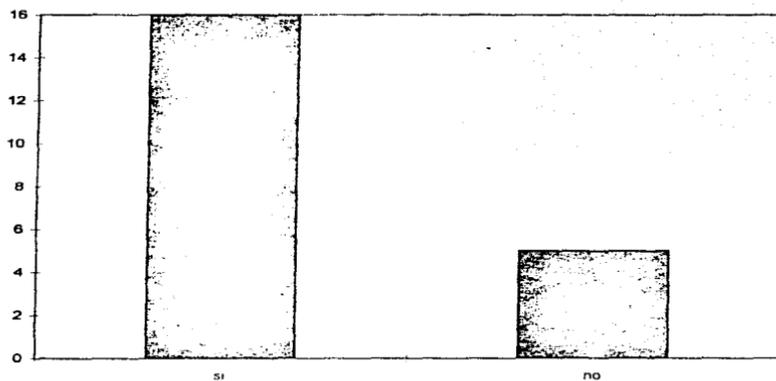
De estas personas 18 conocen perfectamente los objetivos que tienen a su cargo como son los de normar y garantizar la calidad de los procedimientos de recursos humanos, y 3 no conocen con claridad los objetivos.

26.- Estan actualizados los sistemas y procedimientos de su área?



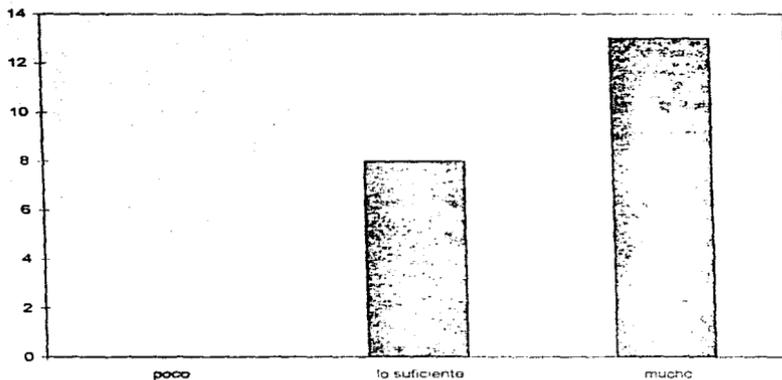
De estas personas 19 contestaron que si conocen los sistemas de su área en la mayoría, sin que nadie lo desconozca

27.- Considera necesario simplificar algunos procedimientos de su departamento?



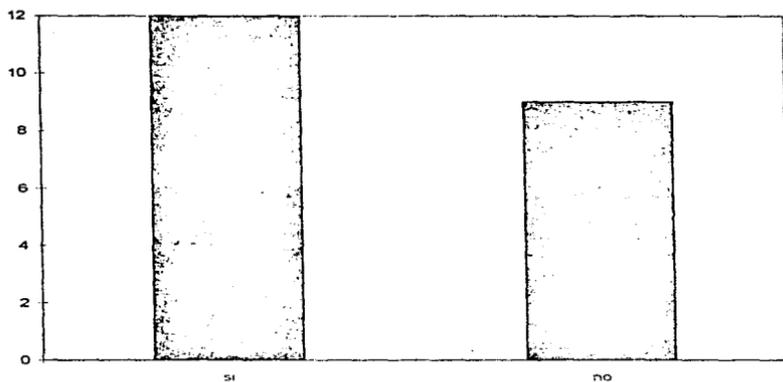
De estas personas 16 consideran que se deberían simplificar algunos de los procedimientos, y 5 no lo consideran así.

28.- Conoce y comprende las actividades de su puesto, así como las políticas y organización de su departamento?



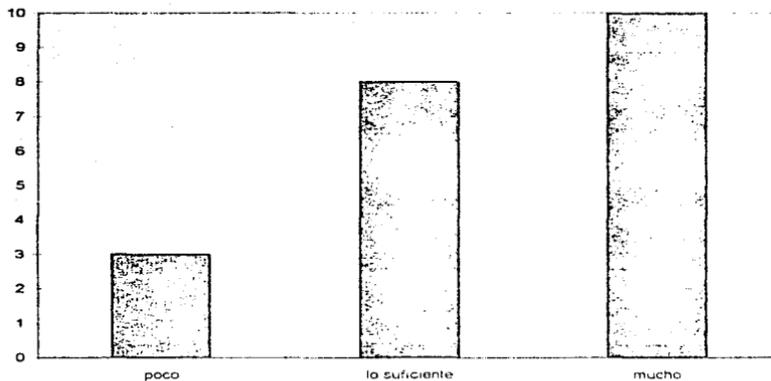
De estas personas 8 dijeron que conocen lo suficiente las políticas y organización, y 13 dijeron que las conocen muy bien.

29.- Cree que es necesario cambiar alguna política?



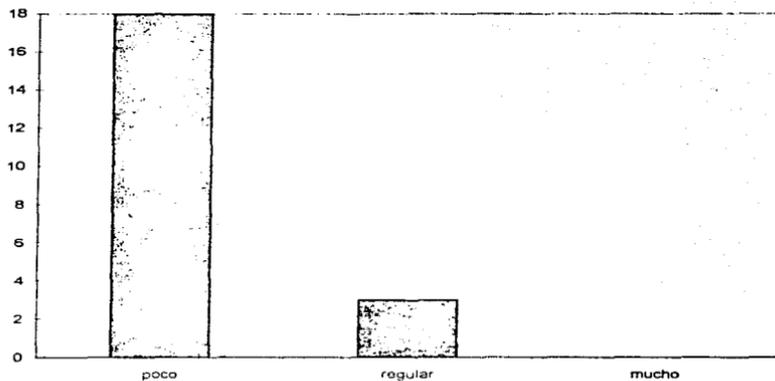
De estas personas 12 contestaron que si es necesario cambiar muchas sobre todo en capacitación y becas, 9 contestaron que por el momento no lo consideraba necesario.

30.- Esta actualizado en los aspectos legales que rigen las operaciones financieras?



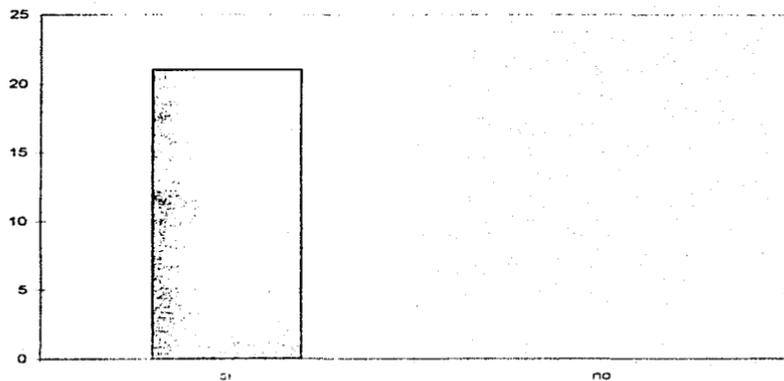
De estas personas 3 contestaron tener poca actualización en estos aspectos, 8 contestaron tener la suficiente actualización y 10 consideran estar actualizados.

31.- Tiene problemas con las matemáticas y contabilidad comunes de su área?



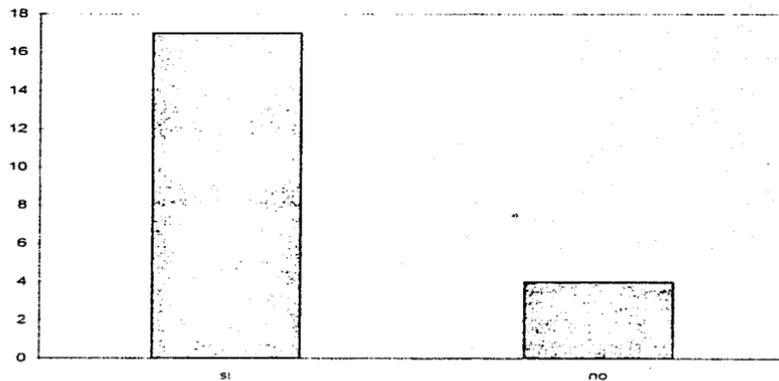
18 personas consideran tener pocos problemas con las operaciones comunes, y 3 se consideran regular.

32.- Cuenta con actualización del software necesario para el desempeño de sus funciones?

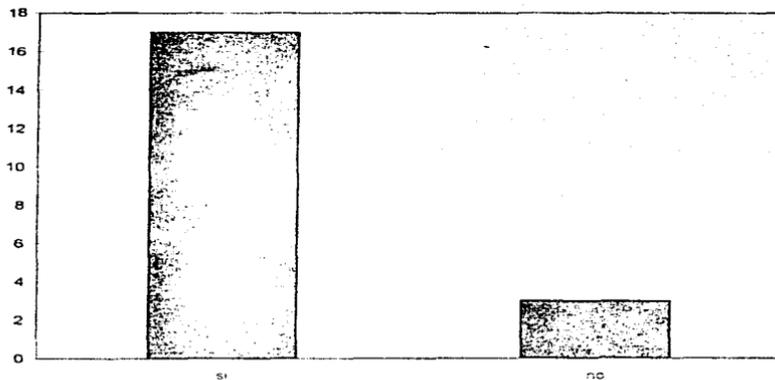


En esta pregunta todos los encuestados consideran que cuentan con la actualización del software necesario para desempeñar sus funciones.

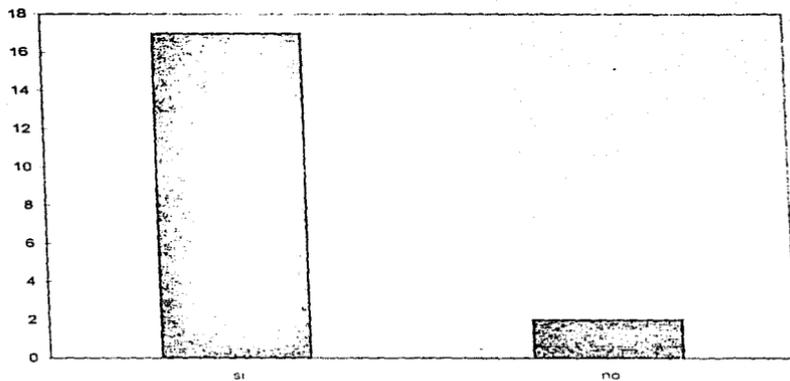
33.- Considera necesario algún programa de computación para complementar el desarrollo de sus actividades?



De estas personas, 17 consideran que es necesario cursar algunos programas como el power point, flow, visual e internet, y 4 no lo consideran necesario

**34.- Las funciones de su puesto son creativas y variadas?**

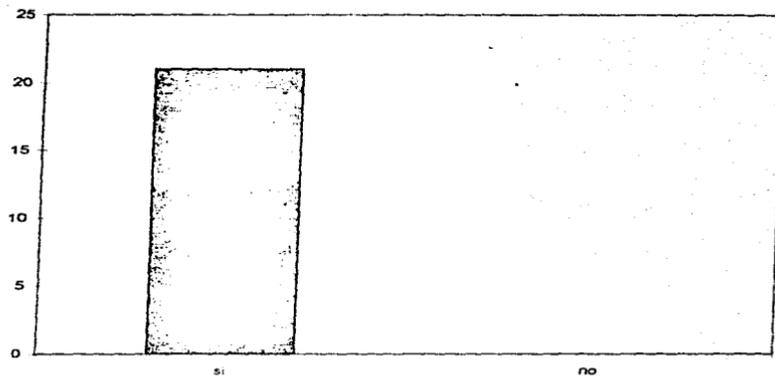
De las personas que contestaron 17 consideran creativas sus funciones, las cuales les permiten mayor iniciativa, y 3 consideró que no lo eran.

**35.- Conoce la misión y filosofía del banco?**

17 de estas personas si conocen la misión y filosofía de nuestro compromiso as servir y contribuir al logro de los objetivos. 3 de estas personas no conocen la misión y filosofía.

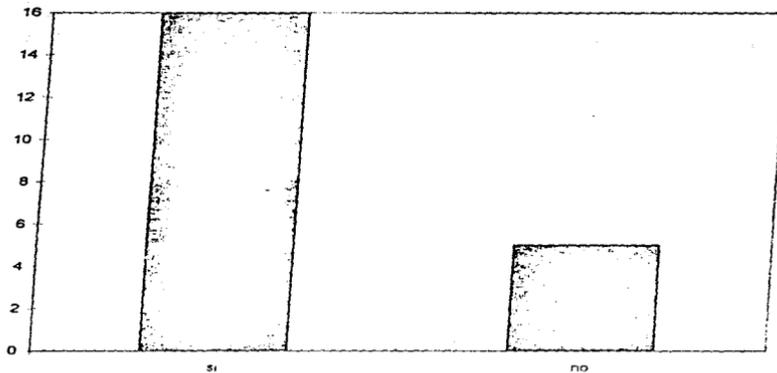
## CAPACITACION

36.- Considera necesario un programa de capacitación en su área?



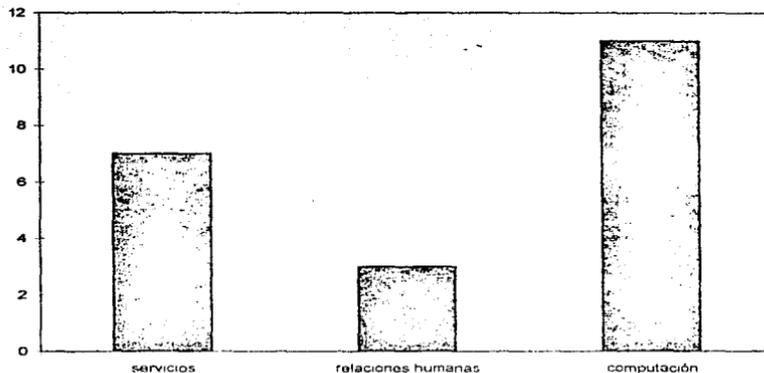
De estas personas 21 consideran que es necesario ya que no existen y porque les brinda la oportunidad de ir creciendo.

37.- Conoce algun departamento que requiera capacitación?

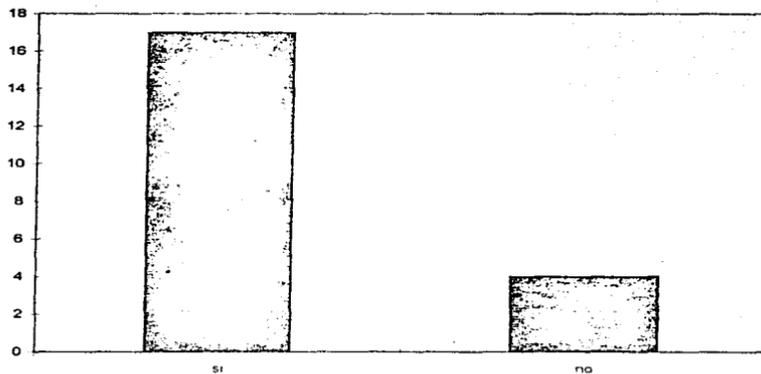


De estas personas 16 contestaron que existen departamentos que a su punto de vista requieren de capacitación como en atención al público y finanzas, 5 no conocen alguno que lo requiera.

38.- En que actividad específica cree que se requiera dar capacitación?

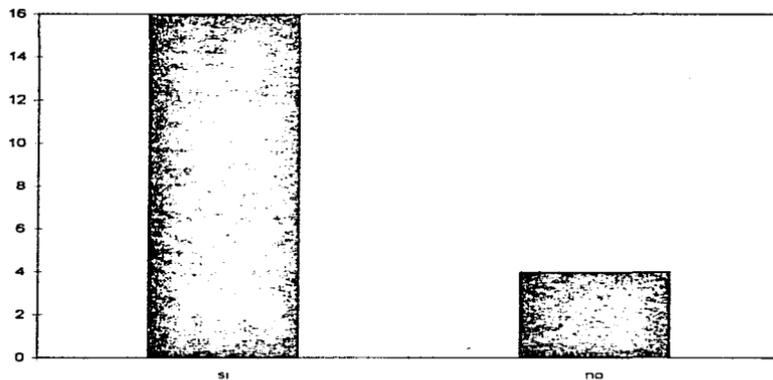


7 personas consideran necesario capacitar en los servicios que presta el banco y en atención al público, otras 3 personas consideran que se necesita capacitar en relaciones humanas, y 11 consideran necesaria la capacitación en computación.

**39.- Conoce los cursos de capacitación de la institución?**

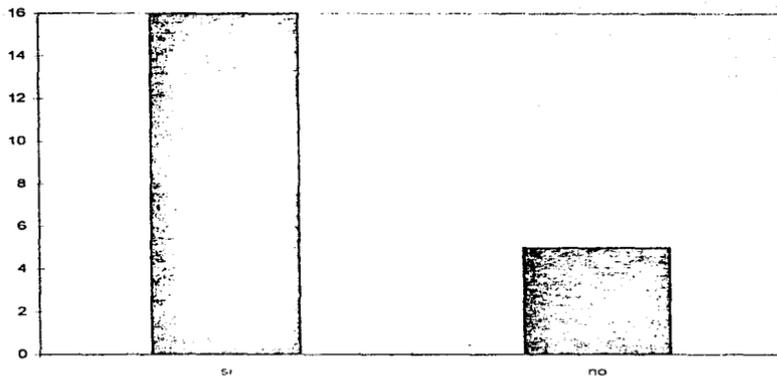
De estas personas 17 si conocen los cursos ya que reciben esporádicamente los calendarios, entre los que se conocen estan el de superación personal, y logro de objetivos, y 4 de estas personas no los conoce.

40.- Ha asistido a los cursos de capacitación necesarios para el desarrollo de su trabajo?

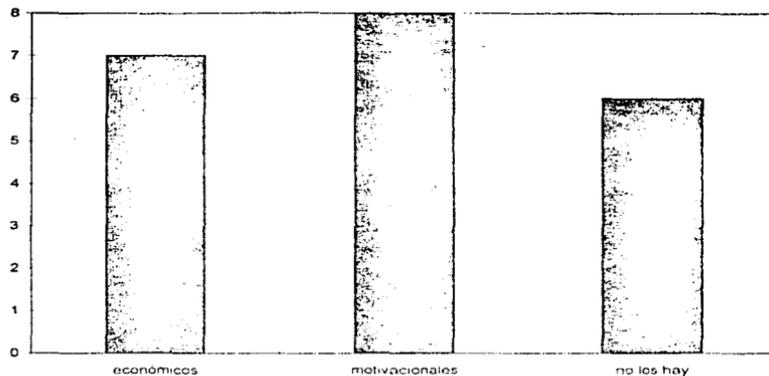


16 de estas personas si han asistido a cursar algunos de estos, y 4 no lo ha hecho.

41.- Cree que podría participar en la impartición de algún curso?

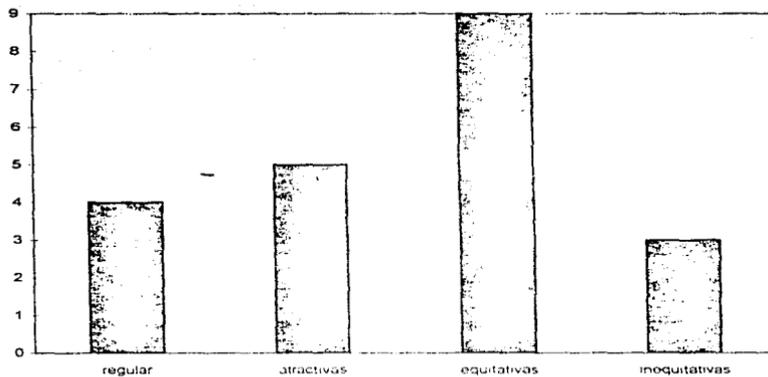


En este reactivo 16 personas consideraron que si pueden impartir algún curso como computación y atención y servicios al público, 5 contestaron que no lo pueden hacer.

**SUELDOS Y COMPENSACIONES****42.- Que tipo de incentivos te otorgan?**

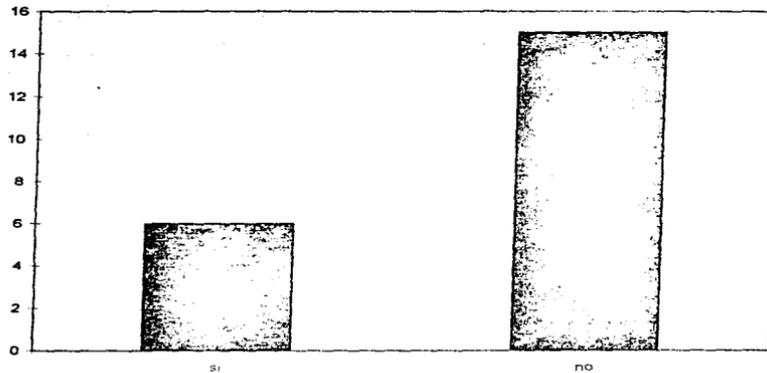
De estas personas 7 consideran que existen incentivos económicos, los que se otorgan por medio de calificaciones en logros, 8 consideran que sólo existen motivacionales, y 6 considera que no los hay.

43.- Cómo consideras las remuneraciones en tu área?



De las personas encuestadas 4 consideran las remuneraciones como regulares, 5 como atractivas, 9 como equitativas, y 3 como inequitativas.

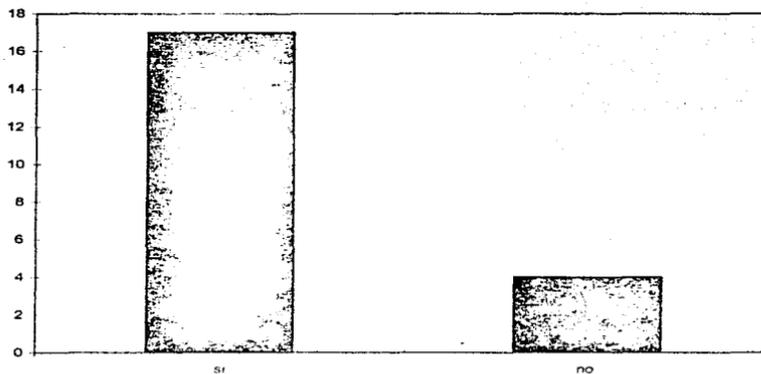
44.- Consideras que los sueldos son competitivos con otros bancos?



De estas personas 6 si lo consideran competitivo, y 15 no lo consideran de esta forma.

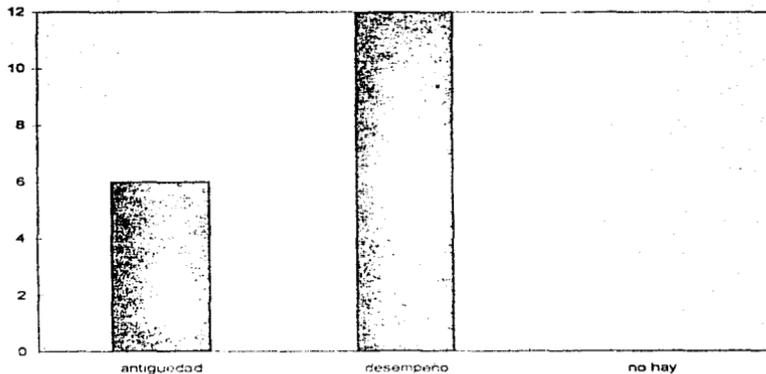
## PROMOCION Y DESARROLLO

45.- Tienes oportunidad de desarrollo?



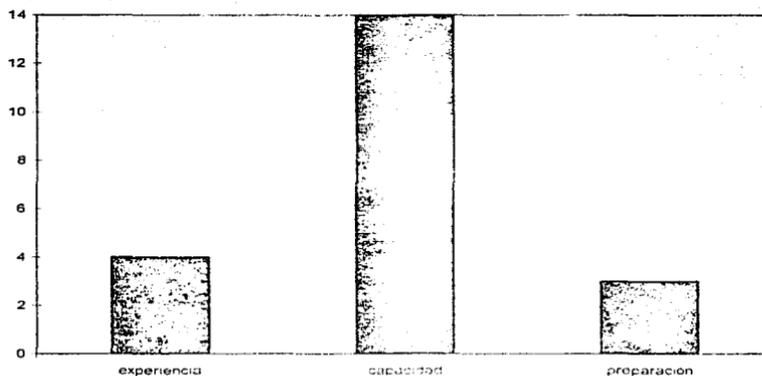
De estas personas 17 consideran que si tienen oportunidades de desarrollo, ya que existen varias áreas de oportunidades, 4 consideran que no existen carreras de avance.

## 46.- Cómo se dan las promociones en tu área?



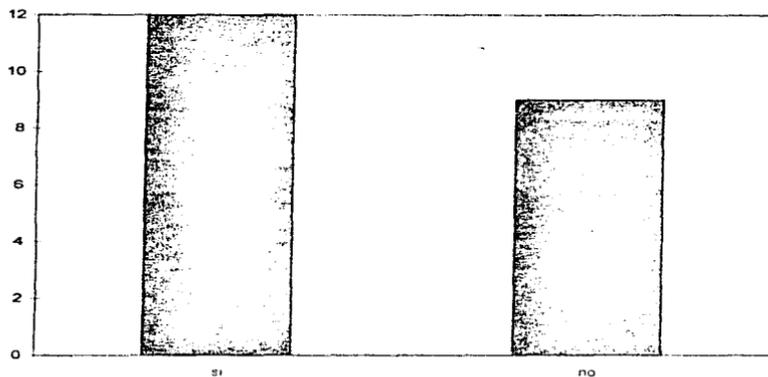
De estas personas 6 consideran que se dan por antigüedad, 12 consideran que son por desempeño mostrado y resultados, y 2 consideran que no las hay.

47.- Que es lo que se toma en cuenta para promover al personal de tu área?



De las personas que contestaron 4 dijeron que la experiencia, 14 dijeron que se toma en cuenta la capacidad para resolver problemas, y 3 la preparacion del trabajador.

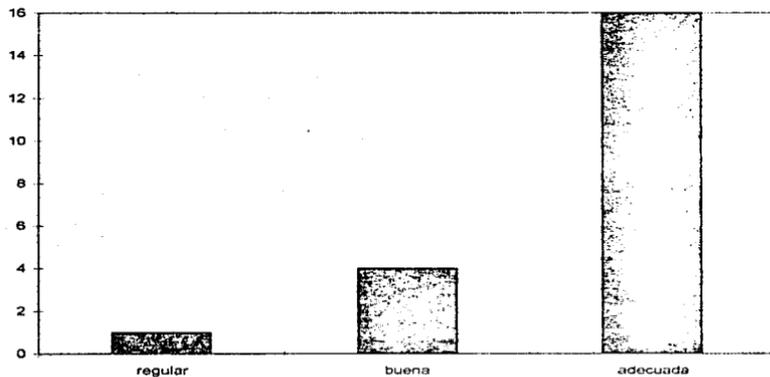
48.- Consideras conveniente una rotación de puestos?



De estas personas, 12 consideran conveniente la rotación para adquirir mayores conocimientos, y 9 no lo consideran así porque amenaza a la productividad.

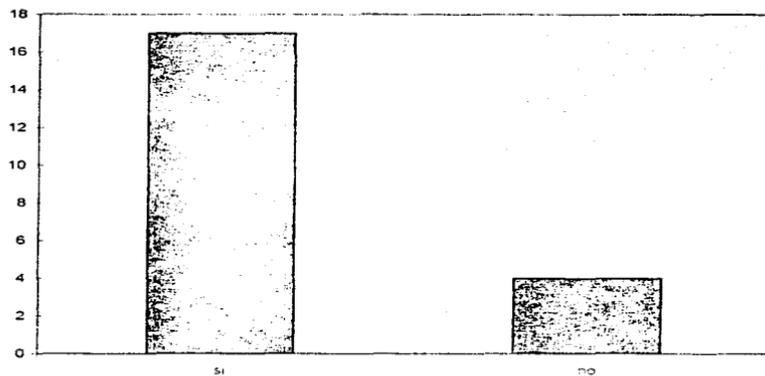
## SEGURIDAD E HIGIENE

49.- Cómo considera la seguridad e higiene en su área de trabajo?



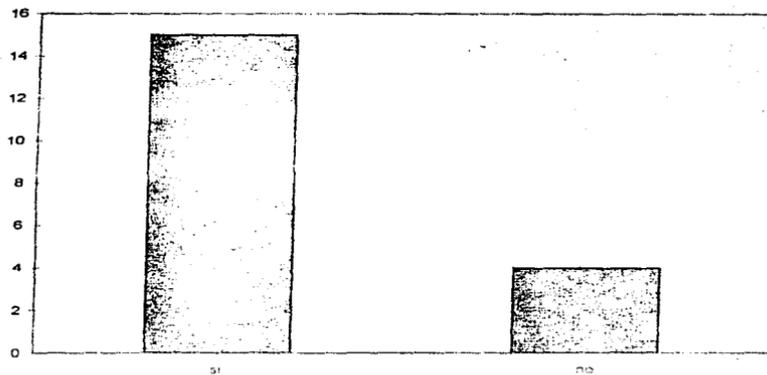
16 de las personas encuestadas la consideran como adecuada, 4 la consideran como buena, y 1 la considera regular.

50.- Es suficiente el espacio que cuenta para desempeñar sus labores?



De estas personas 17 consideran tener espacio suficiente para desempeñar su trabajo, y 4 consideran que no tienen el suficiente espacio.

51.- Cuenta con el equipo necesario para desarrollar su trabajo?



De las 21 personas encuestadas 15 consideran que cuentan con el equipo necesario para el desarrollo de su trabajo, y 4 no cuentan con el equipo necesario.

### 6.1.9 RECOMENDACIONES

Antes de querer llevar a cabo un programa de capacitación es indispensable determinar un diagnóstico de necesidades, para conocer con exactitud que es lo que se desea corregir o satisfacer.

Planear con mayor frecuencia programas de capacitación, ya que al ser una institución de una magnitud grande es indispensable contar con diversos cursos de preparación que el personal requiere.

Capacitar al personal que lo requiera en materia de computación, ya que muchos de los encuestados, solicitan que esto se lleve a cabo.

Planear un adecuado programa de incentivos para el personal, ya que éste siente que no existen incentivos de ningún tipo, y los únicos que se dan son de tipo motivacionales, es importante incentivar al personal para que éste pueda brindar lo mejor de sí mismo.

Dar mayor difusión entre los trabajadores a los cursos de capacitación, para que éstos conozcan de las posibilidades de desarrollo que tienen en la empresa.

Brindar la oportunidad al trabajador de ocupar nuevos puestos, de asumir nuevas responsabilidades, planear adecuadamente una rotación de puestos, esto ayudará a que el personal se identifique con el puesto que crea que puede desarrollar mejor, y demostrar en cual puede dar mejores resultados.

#### 6.4 CONCLUSIONES

La capacitación en nuestros días es una actividad indispensable para todas las empresas que deseen estar a la vanguardia, y de estar en condiciones para competir y ofrecer un mejor producto o servicio al consumidor; es por ello que, es muy importante invertir en el elemento humano para que este tenga las herramientas que les serán indispensables en el desarrollo de cualquier actividad relacionada con su trabajo. planear una adecuada capacitación quizás requiere de tiempo, pero los resultados que se obtienen de la aplicación son favorables tanto para la empresa, para el trabajador, como para la sociedad en general, ya que al tener personal capacitado, nuestro país contara con una mejor mano de obra disponible para cualquier trabajo, y por lo tanto tendrá un nivel aún mas competitivo.

Muchos de los empresarios en Mexico conciben a la capacitacion como algo que no les redituara en sus planes de inversion que tienen establecidos, es por ello que consideran que la capacitacion solo les puede acarrear gastos sin que le proporcione mayores beneficios, en gran medida ello se debe a que solo les interesa obtener los objetivos economicos a corto plazo, sin tomar en cuenta que los resultados que arroja la capacitacion se pueden visualizar a mediano o a largo plazo y, que esto beneficiara tanto al trabajador como a la empresa y por consiguiente a la sociedad, que es donde se veran reflejados los cambios logrados.

Otra de las causas por las que en capacitacion se tiene poco interes es porque en gran medida en nuestro país la cultura y politicas que adopta el gobierno para apoyar en materia de capacitacion a las empresas, resultan tener muy poco impulso, para ello se requiere crear nuevas estrategias para motivar a los empresarios a que se lleven con mas frecuencia la aplicacion de programas de capacitacion logrando con ello que los trabajadores tengan un mejor nivel de conocimientos tecnicos y habilidades que permitan ser mas competitivos.

Es indispensable que para obtener informacion acerca de las necesidades reales de capacitacion se requiere de llevar a cabo siempre un diagnostico de necesidades, el cual nos permitira determinar con mayor objetividad cuales son las necesidades que se tienen que satisfacer y en que orden de prioridades.

En la detección de necesidades se puede dar el caso en que las necesidades que se obtengan no siempre se podrán resolver con la capacitación, sino que algunos de esos resultados o necesidades pudieran ser de tipo motivacional, o por falta de identidad con el puesto que el trabajador desempeña actualmente, o por el clima Organizacional que predomine, tal ves por las relaciones interpersonales y en general pudiera ser que existan inconformidades en el trabajador para sentirse plenamente identificado.

Es importante recalcar que para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades y en si la capacitación, cada empresa puede y debe de adoptar el método que mas le funcione, debido a que existen varios de ellos, y estos se seleccionaran de acuerdo a la objetividad de la información y a la velocidad que se requiera obtener

La inversión que se aplica al proceso de la capacitación siempre es recuperable en todos los aspectos, estos resultados normalmente son a largo plazo, ya que lo que ahora se enseña reeditara en el futuro reflejandose los beneficios en primer lugar en la empresa que capacito a su personal, en segundo lugar en los trabajadores y por ultimo en la sociedad que es donde tendrá otro impacto, reflejandose en el producto interno bruto del país. Por otro lado los factores que influyen en la recuperación de la inversión en la capacitación son el desempeño de los trabajadores y por consiguiente los resultados con miras a la maximización de los recursos e incremento de la productividad, otro de estos factores es el nivel de motivación que se ha logrado en el personal.

Los resultados del proceso de capacitación se miden mediante el desempeño en el trabajo, el cambio de conducta y el grado de motivación que muestran los trabajadores al realizar su trabajo.

El Licenciado en Administración es el encargado de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación y todas las etapas que comprende el proceso de capacitación, ya que es quien cuenta con los conocimientos necesarios para maximizar los recursos y lograr la motivación y el cambio de conducta que se requiere en el personal a capacitar.

**ANEXOS**

## ANEXO I

## DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO  
(nivel operativo)

El presente cuestionario pretende detectar necesidades de capacitación, por lo que esperamos contar con su colaboración, aportando la mayor veracidad posible. Marque con una "X" su respuesta.

## RELACIONES INTERPERSONALES

1. Al trabajar en equipo, tiene capacidad para adaptarse a los nuevos integrantes de trabajo?  
regular ( )      suficiente ( )      demasiada ( )
2. Considera que su trato es amable con sus compañeros de trabajo?  
nunca ( )      algunas veces ( )      siempre ( )
3. Se muestra tolerante cuando existe algún punto de vista opuesto al suyo?  
nunca ( )      algunas veces ( )      siempre ( )
4. Como es la relación con sus compañeros de trabajo?  
regular ( )      buena ( )      excelente ( )
5. Como es la relación de trabajo con su jefe?  
regular ( )      buena ( )      excelente ( )
6. A quien recurre cuando se presenta alguna situación difícil?  
Su jefe ( )      su compañero ( )      ambos ( )

7. Como es la comunicación en su área de trabajo?  
regular ( )      buena ( )      excelente ( )
8. Presta la suficiente atención cuando se le informa algo?  
Algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )
9. Su jefe procura por la integración del personal y por un cordial ambiente de trabajo?  
algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )
10. Su jefe delega la autoridad para que Ud. lleve a cabo su trabajo?  
si ( )      no ( )
11. Cómo considera la comunicación interdepartamental?  
Regular ( )      buena ( )      excelente ( )
12. Los medios de comunicación de que dispone son?  
regulares ( )      buenos ( )      excelente ( )

#### DESEMPEÑO

13. Como considera su desempeño actual?  
regular ( )      bueno ( )      excelente ( )
14. Que tanto se identifica con el puesto que tiene actualmente?  
poco ( )      regular ( )      mucho ( )
15. Como considera su trabajo?  
De retos ( )      versátil ( )      satisfactorio ( )
16. Han sido reconocidos sus logros en su trabajo?  
si ( )      no ( )

17. Al realizar trabajos en grupos, da importancia al interés general antes que al particular?  
nunca ( )      algunas veces ( )      siempre ( )
18. En que cantidad cree contribuir al logro de los objetivos institucionales?  
poco ( )      regular ( )      mucho ( )
19. En que cantidad cree que está contribuyendo al logro de los objetivos departamentales?  
poco ( )      regular ( )      mucho ( )
20. Consideras que cuando existen cargas de trabajo, se debe a:  
no se dan ( )      falta de tiempo ( )      falta de personal ( )
21. En que forma se distribuye el trabajo en tu área?  
Equitativa ( )      prioridades ( )      desproporcionada ( )
22. En caso de haber tenido algún problema en su trabajo, cual cree que haya sido la causa?  
De comunicación ( )      abuso de autoridad ( )      otro ( )
23. Considera que un mal desempeño se debe a sueldos mal remunerados?  
Sí ( )      no ( )
24. Cómo se evalúa el desempeño en tu trabajo?  
por resultados ( )      experiencia ( )

#### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

25. Conoce con claridad los objetivos de su área de trabajo?  
sí ( )      no ( )

26. Están actualizados los sistemas y procedimientos de su área?  
si ( ) no ( )
27. Considera necesario simplificar algunos procedimientos de su departamento?  
si ( ) no ( )
28. Conoce y comprende las actividades de su puesto, así como las políticas, y organización de su departamento?  
poco ( ) lo suficiente ( ) mucho ( )
29. Cree que es necesario cambiar alguna política?  
si ( ) no ( )
30. Está actualizado en los aspectos legales que rigen las operaciones financieras?  
poco ( ) lo suficiente ( ) mucho ( )
31. Tiene problemas con las matemáticas y contabilidad comunes de su área?  
poco ( ) regular ( ) mucho ( )
32. Cuenta con actualización del software necesario para el desempeño de sus funciones?  
si ( ) no ( )
33. Considera necesario algún programa de computación para complementar el desarrollo de sus actividades?  
Si ( ) no ( )
34. Las funciones de su puesto son creativas y variadas?  
si ( ) no ( )
35. Conoce la misión y filosofía del banco?  
si ( ) no ( )

## CAPACITACIÓN

36. Considera necesario un programa de capacitación en su área?  
 sí ( )                      no ( )
37. Conoce algún departamento que requiera capacitación?  
 sí ( )                      no ( )
38. En que actividad específica cree que se requiera dar capacitación?  
 Servicios ( )      relaciones humanas ( )      computación ( )
39. Conoce los cursos de capacitación de la institución?  
 sí ( )                      no ( )
40. Ha asistido a los cursos de capacitación necesarios para el desarrollo de su trabajo?  
 sí ( )                      no ( )
41. Cree que podría participar en la impartición de algún curso de capacitación?  
 sí ( )                      no ( )

## SUELDOS Y COMPENSACIONES

42. Que tipo de incentivos te ofrecen en tu trabajo?  
 Económicos ( )      motivacionales ( )      no los hay ( )
43. Como consideras las remuneraciones en tu área?  
 Regular ( )      atractivas ( )      equitativas ( )      inequitativas ( )
44. Considera que los sueldos son competitivos con otros bancos?  
 sí ( )                      no ( )

## PROMOCIÓN Y DESARROLLO

45. Tienes oportunidad de desarrollo?

si ( ) no ( )

46. Como se dan las promociones en tu área?

Antigüedad ( ) desempeño ( ) no las hay ( )

47. Que es lo que se toma en cuenta para promover al personal de tu área?

Experiencia ( ) capacidad ( ) preparación ( )

48. Consideras conveniente una rotación de puestos?

si ( ) no ( )

## SEGURIDAD E HIGIENE

49. Como considera la seguridad e higiene en su área de trabajo?

regular ( ) buena ( ) adecuada ( )

50. Es suficiente el espacio con que cuenta para desempeñar sus labores?

si ( ) no ( )

51. Cuenta con el equipo necesario para desarrollar su trabajo?

si ( ) no ( )

### CUESTIONARIO (nivel supervisión)

El presente cuestionario pretende detectar necesidades de capacitación, por lo que esperamos contar con su cooperación, aportando la mayor veracidad posible. Marque con una "X", su respuesta.

#### RELACIONES INTERPERSONALES

1. Como considera su relación de trabajo con los subordinados?  
regular ( )      buena ( )      excelente ( )
2. La comunicación con los subordinados es:  
regular ( )      buena ( )      excelente ( )
3. Se preocupa por la integración y desarrollo del personal?  
sí ( )      no ( )
4. Procura por un agradable ambiente de trabajo y una adecuada armonía en el personal?  
sí ( )      no ( )      algunas veces ( )
5. Delega autoridad a los subordinados para que puedan realizar su trabajo?  
sí ( )      no ( )      algunas veces ( )
6. Influye para que existan buenas relaciones y deseos de superación en los subordinados?  
nunca ( )      algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )

#### CAPACITACIÓN

7. Con que frecuencia se llevan a cabo detección de necesidades de capacitación?

R: \_\_\_\_\_

8. Con que frecuencia se llevan a cabo programas de capacitación

R: \_\_\_\_\_

9. Es recuperable la inversión que se realiza en materia de capacitación?

R: \_\_\_\_\_

10. De que forma se miden los resultados de la capacitación?

R: \_\_\_\_\_

11. Que área de la organización considera Ud. como prioritaria para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades?

R: \_\_\_\_\_

12. Que medios, técnicas y métodos emplean en la detección de necesidades de capacitación?

R: \_\_\_\_\_

#### MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO

13. Como se mide el desempeño de los trabajadores?

R: \_\_\_\_\_

14. Muestran empeño los subordinados en el desarrollo de su trabajo?

si ( )                      no ( )

15. Cuando un subordinado comete un error, se lo hace saber de tal forma que se siente comprometido con su trabajo?

algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )

16. Cuando se reúne con los subordinados, los motiva para que participen aportando ideas y soluciones a los problemas?

algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )

17. Estimula a los subordinados cuando tienen un buen desempeño?

algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )

18. Trata de vigilar a los subordinados en el desempeño de su trabajo?

nunca ( )      algunas veces ( )      casi siempre ( )      siempre ( )

19. Que tipo de incentivos se le ofrece al personal?

R: \_\_\_\_\_

**ANEXO 2**

**Art. 153-A** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.

**Art. 153-B** "Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación se proporcione adentro o fuera de la empresa, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones u organizaciones especializadas, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y se registren en la Secretaría. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

**Art. 153-C** "Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación, así como su personal docente, deberán estar registradas y autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Art. 153-D** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Art. 153-E** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Art. 153-F** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;

- IV. Incrementar la productividad; y  
V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153 G " Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitacion inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, presentara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

Art. 153 H "Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupos y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos."

#### Constitución Mixta (integración)

Art. 153-I "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patron, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas."

Art. 153-J "Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores"

Art. 153-K "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas

ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Art. 153-I. "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relaciones a su organización y funcionamiento".

Art. 153-M "En los contratos colectivos deberán incluirse las cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos."

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patron capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión"

Art. 153-N "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral"

Art. 153-O "Las empresas en que no rija el contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento"

Art. 153-P "El registro de que trata el artículo 153-c se otorga a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento;

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q "Los planes y programas de que tratan los arts 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras y;

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”.

Art. 153-R “Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, está los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Art. 153-S “Cuando el patron no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata”.

Art. 153-T “Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional, o a falta de este a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del art. 539”.

Art. 153-U “Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

**Art. 153-V** "La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos para fines de ascensos, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento acreditará para cual de ellas es apto".

**Art. 153-W** "Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el".

**Art. 153-X** "Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo".

**Art. 159** "Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumple con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que

tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad al que previo examen acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132 fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad, y en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia...”

#### Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Artículo 40. A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

... VI. Promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieren los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

## ANEXO 3

Formulario:

Medidas de tendencia central:

$$\bar{X} = \sum fi / \sum f \quad \text{media aritmética}$$

Md = Mediana

Mo = Moda

Medidas de dispersion:

$$S = \frac{\sum fxi^2 - [(\sum fxi)^2 / \sum f]}{\sum f}$$

$$e = Z \cdot \frac{S}{\sqrt{n}}$$

$$n_e = \left( Z \cdot \frac{S}{e} \right)^2$$

$$n = \frac{n_e}{1 + \frac{n_e - 1}{N}}$$

En donde:

$\bar{X}$  = Media aritmética

f = frecuencia

i = punto medio de clase

$S^2$  = varianza

S = desviación estándar

$n_a$  = tamaño de la muestra

e = error de estimación

n = muestra

N = población

Z = corresponde a una distribución normal del nivel de confianza

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos" México, 1983, ed. Segunda, edit, Trillas, 524 pp.
2. Arias Galicia, Fernando "Capacitación para la excelencia", México, 1988, editorial Argus.
3. Barry J. Smith, Brian U. Delahaye "El arte de la capacitación práctica", México, 1991, 437 pp. Edit. Mc Graw Hill.
4. Craig, Robert. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", México, edit. Diana.
5. Cheril Zajur, Armando. "Proceso de capacitación", Mexico 1978 200 pp.
6. Lobato Jacinto. "Ley Federal del Trabajo", México, D.F.1994, Berbera editores, 494 pp, 28ª. Edición.
7. Martínez Rincón Alberto. "La regulación y supervisión de la banca en México", Comisión Nacional Bancaria, boletín.
8. P. Shao, Stephen. "Estadística para economistas y administradores de empresas", Editorial Herrero hermanos, México 1983.
9. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de personal", primera parte, relaciones humanas, México, editorial Lumasa

10. Silieco, Alfonso. "Capacitación y desarrollo de personal". México, editorial Limusa, segunda edición.

11. STPS, Centro Nacional de Productividad. "Sistema de capacitación". México, 1982.

12. William J. Stevenson. "Estadística para administración y economía". México, 1983 Edit. Harla, 585 pp.

13. Zorrilla Arena, Santiago. "Introducción a la metodología de la investigación". México 1988 Octava edición. Editorial Aguilar León y editores, 372 pp.