

61  
7 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



"IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LOS  
RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCION  
BANCARIA DE SERVICIOS (BANPAIS)"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MARIA ISABEL GOMEZ BARRIOS

ASESOR DEL SEMINARIO: LIC. RAUL RAMIREZ CRUZ



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.



## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. --- 5

1.1. CONCEPTO .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.3. TÉCNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	7
1.4. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	12
1.5. FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS .....	13

### CAPÍTULO II

#### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN. -----15

2.1. EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN .....	15
2.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN .....	21
2.3. OBJETIVOS Y FUNCIONES .....	22
2.4. VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	24
2.5. EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN .....	28
2.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN .....	35
2.7. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN .....	44

### CAPÍTULO III

#### COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y VALORES. -----47

3.1. CONCEPTO .....	47
3.2. OBJETIVO .....	47
3.3. POLÍTICAS .....	48
3.4. METAS .....	48
3.5. FUNCIONES .....	48
3.6. ORGANIZACIÓN .....	51

### CAPÍTULO IV

#### INSTITUCIÓN BANCARIA DE SERVICIOS BANPAÍS. -----63

4.1. CONCEPTO .....	63
4.2. OBJETIVO .....	63
4.3. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO (BANPAÍS) .....	63

4.3.1. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN LOS FACTORES QUE LO NUTREN .....	65
4.3.2. VERTIENTES INTERNAS DEL P.I.C. ....	65
4.3.3. CUESTIONARIO.....	68
4.3.4. SUBPROGRAMAS FORMALES .....	69

<b>CONCLUSIONES:</b> .....	<b>82</b>
----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>84</b>
----------------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Comúnmente sucede que en las organizaciones se planea a corto, mediano y largo plazo, el crecimiento de las inversiones, la publicidad, etc., entre estos se encuentra el elemento humano, en virtud de que son quienes forman el motor que impulsa el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, por lo que la empresa debe mantener constantemente el interés de las personas, a través de la capacitación que vaya acorde con sus operaciones y requerimientos que cubran adecuadamente las necesidades de las misma; es así, que el licenciado en administración es el indicado para llevar a cabo la administración de los recursos humanos logra su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas, sus labores, dan importancia a la capacitación, cuya finalidad es dotar al individuo de nuevos conocimientos, perfeccionarlos en sus habilidades y modificar su actitud para afrontar los cambios; así como propiciar el óptimo desarrollo de cada una de las actividades que se dan en la organización

En atención a lo anterior, se ha elaborado la presente investigación de una manera sencilla, del Programa de Desarrollo y Capacitación en la institución bancaria de servicios (BANPAÍS)

Así pues, el objetivo general es saber que tan importante es la capacitación en el desarrollo de la productividad y eficiencia de los recursos humanos.

Para ello, se ha dividido la presente investigación, en cuatro capítulos:

Con la finalidad de ubicar a la capacitación, dentro del contexto del área de recursos humanos el primer capítulo se habla de los términos generales a partir de algunas definiciones de diversos autores, así como las técnicas que determinan el análisis de puestos, se puede observar que el análisis de puesto consta de dos partes; la primera se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la segunda de los requerimientos o características que deben reunir una persona para desarrollar eficientemente ese puesto, de esta manera es como la administración de recursos humanos da la jerarquización de los puestos y las funciones que deben desempeñar.

La planeación estratégica de la capacitación segundo capítulo, da el señalamiento de las principales disposiciones legales consideradas en las leyes mexicanas, como es la constitución política y en la ley federal del trabajo y previsión social, entre las actividades principales, están la asesoría técnica a la empresa en el ámbito de la capacitación, así como el papel actual del mejoramiento de productividad y considera algunas anotaciones sobre lo que puede ser un sistema integral dentro de la planeación estratégica.

El tercer capítulo, contiene un panorama general de la supervisión y regulación en el ámbito de su competencia en las entidades financieras a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento; así como, mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

El cuarto y último capítulo presenta la institución bancaria de servicios BANPAÍS. Consiste en un programa integral de capacitación y desarrollo que busca coadyuvar en la solución de problemas de la institución, cuando esa problemática se refiera a falta de conocimientos y habilidades para integrar eficazmente a todo el personal de la empresa, ya pertenezca a las bases del nivel operativo; categorías de técnicos medios; niveles gerenciales de administración, y al nivel de alta dirección, es por tal motivo que el licenciado en administración es la persona ideal para realizar este tipo de investigaciones, ya que cuenta con todas las cualidades y aptitudes necesarias, por la que consideramos importante la capacitación en la banca mexicana, de la crisis mexicana, representada en los ahorradores mexicanos.

## CAPÍTULO I

### DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

#### 1.1. CONCEPTO:

Con la finalidad de ubicar a la capacitación, dentro del contexto de la administración de recursos humanos, se considera pertinente primero definir el concepto de administración en términos generales, a partir de algunas definiciones de diversos autores, a saber:

*Administración:* Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano (José Antonio Fernández Arena)

*Administración:* Ciencia social, compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Wilburg Jiménez Castro).

*Administración:* Es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Henri Fayol)

*Administración:* Es el esfuerzo total para dirigir, guiar e integrar los elementos humanos asociados, orientados hacia regiones fines específicos (Tread Ordway).

*Administración:* Es alcanzar un objetivo por los mejores medios, con el menor gasto y el mínimo tiempo, por lo común aprovechando las facilidades existentes (T. Livingston)

*Administración:* Es un conjunto sistematizado de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructura y operar un organismo social (Agustín Reyes Ponce).

*Administración:* Es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular (Petersen y Plowman).

*Administración:* Es el conjunto de técnicas que buscan la satisfacción de objetivos individuales o colectivos, a través del esfuerzo humano coordinado y el eficiente aprovechamiento de los recursos.



Estas definiciones pretenden ser un punto de vista para la realización del concepto de administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

## 1.2. OBJETIVOS.

En la vida real, los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito; en otras ocasiones, los objetivos no se estipulan o se enuncian de modo vago y poco formal, independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

### *Objetivos sociales.*

El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad u organismo, no transcurriría mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.

### *Objetivos de la organización.*

El tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre niveles y de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

### *Objetivos funcionales.*

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la empresa se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despildeo de recursos.

### **Objetivos individuales.**

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha impuesto; también, es una función y un objetivo de la administración de los recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales, los objetivos individuales que se cumplen, son otros tantos pasos que la organización logra de los objetivos globales que postula, cuando los objetivos individuales no se cumplen la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel personal.

## **1.3. TÉCNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

El procedimiento para aplicar las técnicas al personal, consta de tres puntos claves que son:

### ***Primero, técnica del análisis de puestos:***

Siendo esta técnica, la piedra angular del edificio administrativo de la empresa, se presenta un modelo sencillo que bien puede servir como guía para elaborar cualquier tipo de análisis de puestos; consideremos, que siguiendo este procedimiento, es posible ubicar claramente en el diseño, las actividades y requerimientos de cualquier puesto hasta llegar a su descripción.

### ***Segundo, técnicas aplicables al puesto:***

#### ***A) El análisis de puesto:***

Concepto: el análisis de puestos, es el proceso de investigación mediante el cual se determina las tareas que comprende el puesto, así como conocimientos y condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.

*Análisis de la definición* Al interpretar el contenido de la definición, se puede observar que el análisis de puesto consta de dos partes, una se refiere a las tareas o actividades que forman el puesto y la otra, de los requerimientos o características que debe reunir una persona para desarrollar eficazmente ese puesto.

El análisis de puesto es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificado por grupos homogéneos de las actividades, así como delimitar sus fronteras, valúa y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc., que son necesarios para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal forma que si no se observan esos resultados de la investigación asignados, será difícil llegar a las metas organizacionales.

### ***El análisis de puestos y sus objetivos.***

Esta técnica pretende alcanzar sus propios objetivos que dentro de ellos están, por ejemplo:

- Con el propósito de esclarecer las practicas administrativas es necesario el delimitar fronteras, responsabilidades y autoridad del o de los ejecutantes de un puesto.
- Dentro de la técnica seguida, al describir actividades y requerimientos está la intención que sirvan para proporcionar el valor de los puestos.
- Cumplir con una obligación social que tiene la empresa al distribuir razonablemente las tareas.
- Buscar pretenciosamente que el reclutamiento y selección de recursos humanos deje de ser empirico y se haga basándose en actividades y requerimientos del puesto.
- Simplificar el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.
- Reduce el número de quejas y rotación de personal por la amplia información que requiere el puesto.

### ***B) La valuación de puestos:***

*Definición* la valuación de puestos es un proceso completo en el cual auxiliado de técnicas especiales, se determina el valor individual de un puesto de la empresa con relación con los demás puestos de la misma.

La valuación de puestos, así como el análisis de puesto, tiene como propósito fundamental lograr las buenas relaciones humanas en la empresa. Sabemos perfectamente que si, al trabajador se le reconocen todas sus actividades descritas en un análisis de puestos y, si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tienen asignadas. El administrador de los recursos humanos le interesa llegar a esta posición y para lograrlo debe usar una serie de técnicas precisas como las que venimos describiendo.

### ***Principales objetivos que persigue la valuación de puestos:***

- Proporcionar bases científicas para lograr una buena administración de sueldos y salarios.

- Implantar datos precisos para alcanzar una correcta planeación y control sobre los costos de la fuerza de trabajo.
- Formar una base para negociar cuotas de trabajo con el sindicato o con otras autoridades.
- Reducir quejas y rotación de personal.

Alcanzar la relación de objetivos para empresas y para trabajadores, mejorando la moral y las relaciones humanas en el grupo.

- Fijar bases definidas para planear el costo de la mano de obra.
- Mejorar la imagen externa que se tenga de la compañía

Una de las principales funciones del administrador de personal, es valorar los puestos para entregar a cada trabajador una remuneración justa y razonable, aquí se presenta entre otras, la valuación de puestos por puntos de una manera pormenorizada, de tal forma que exhibe un panorama fácil de comprender.

#### ***Tercera, técnica de la calificación de méritos.***

En esta técnica de méritos y calificaciones hay dos modelos: Una que es la de "grados y puntos" y otra que es, la tradicional por "escalas" se presenta el procedimiento paso a paso de cada una de ellas.

#### ***El método de grados o clasificación.***

Prácticamente no se basa en algunas técnica para ordenar la escala de grados, simplemente se aplica el conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo valuator, con respecto a los puestos que forman y formarán la empresa para llegar a estructurar la escala de grados que convenga a la organización.

El procedimiento para valorar los puestos bajo este método, es el siguiente.

Se nombra un comité valuator, en el que participan personas cuyas características demuestren si son posible de llegar a ciertos acuerdos:

El punto de arranque del comité será, conocer cuántos niveles o categorías compondrán la estructura total de la empresa

Para unificar ciertos criterios en los nombramientos de los grados, se formarán definiciones para cada nivel

En base a un listado general de todos los puestos, y usando las definiciones para cada nivel, se irá acomodando cada puesto

### ***El método de puntos.***

En relación a los diferentes métodos de valoración de puestos que existen, éste es el que más se usa por que le permite al evaluador aplicar un juicio más amplio que en los otros sistemas y esto se debe a que se analiza el puesto en cada uno de los factores que lo forman, a diferencia de aquellos sistemas que aparecía al puesto como un todo. El método de valoración de puestos por puntos, consiste en asignar ciertos números de unidades de valor llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto, y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. Los factores genéricos o primarios que se usan son. La habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. El número mínimo es de cuatro, pero en la práctica es necesario dividir cada factor en subfactores y de ahí, que generalmente se use de ocho a quince subfactores en total, la selección de factores comunes y subfactores, la asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporciona una escala mediante la cual podemos calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

Al hablar de la importancia que tienen algunos subfactores respecto a otros de diferentes puestos, se usa el término "peso" que significa el grado de importancia que cada factor tiene con respecto a los demás.

### ***Técnicas aplicables a la eficiencia:***

- Calificación de méritos
- Sistemas de incentivos
- Ascensos y promociones
- Aumentos de salarios.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuesto suficiente o del número necesario de directivos. Sencillamente se encuentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayor dimensión por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevando a cabo las actividades descritas a continuación.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de la empresa, se proceda al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número eficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las

vacantes, ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrá de ser contratadas, proceso de selección mediante la planeación de recursos humanos, a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia, que el nuevo empleado desconocerá aspectos funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del entrenamiento y la capacitación, asimismo, las necesidades de los recursos humanos de la organización puede satisfacerse desarrollando a los empleados actuales, mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como en casos de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona, se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos, probablemente un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección o la capacitación, también puede indicar que hay deficiencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el seguro social) y prestaciones extra legales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un período de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

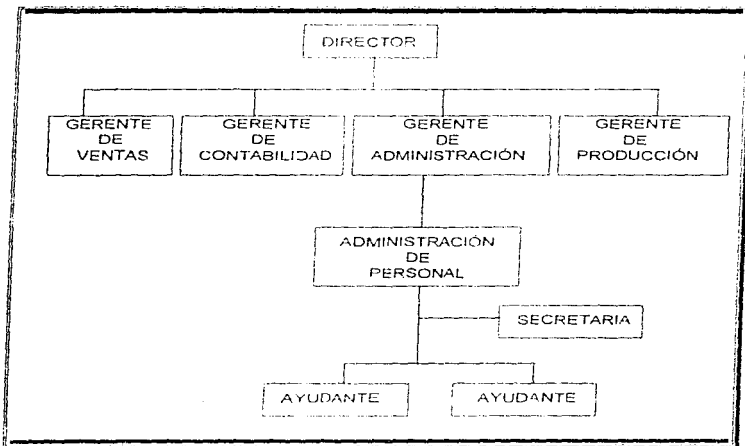
Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones obrero-patronal; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de contratos colectivos de trabajo.

Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, las limitaciones en el presupuesto constituyen la forma tradicional de control. Otra forma de ejercer control, podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de efectividad, que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

#### 1.4. LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Por lo común, suele establecerse un departamento de recursos humanos, cuando en esté empieza a entorpecer las funciones normales de otros departamentos, excederán los costos de su departamento.

En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño, y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. en el diagrama se ilustra una conformación muy frecuente de un departamento de personal de reciente creación.



Los empleados actuales, verifican el cumplimiento de los requisitos de ley y en regiones casos que colaboran en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general, es común que se limite a llevar los registros de colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de altas ante el seguro social, suele consumir la mayor parte del tiempo de estos departamento, a medida que crece la

organización y con ella sus demandas, el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

### 1.5. FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de personal o recursos humanos proporcionan servicios, existe para ayudar a los empleados, los directivos y las organizaciones para lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) para dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da autoridad corporativa, esta autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos. La autoridad directa o de línea consiste en el derecho, y la responsabilidad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan, que distribuyen los productos de los servicios de la empresa. A quien ejercen esa autoridad se les designa comúnmente con el nombre de gerente de línea. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, al desempeño y también, con respecto al personal a su cargo, son ellos quienes deciden qué proporciones conceder o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter directo, la autoridad corporativa ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un punto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción; por ejemplo, si surgen fricciones con el sindicato debido a una acción emprendida por un gerente de línea, será a este y no al gerente de recursos humanos a quien se pedirán explicaciones. Generalmente en las organizaciones los gerentes de línea aprecian mucho la experiencia de los especialistas en recursos humanos, quienes ejercen considerables influencias. En algunas situaciones, el costo de no seguir la pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos, resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se le concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea. Por ejemplo, las compensaciones extralegales pueden ser técnicamente complejas, debido a aspectos fiscales, legales y administrativos. Si cada gerente de línea decidiera sobre las compensaciones extralegales que se han de conceder a su personal, el resultado final podría ser caótico, muy probablemente habría grandes diferencias entre los departamentos, y los costos crecerían mucho. Por esa razón se concede a los gerentes de personal derecho a tomar decisiones en ese campo. Si los gerentes de línea no concuerdan con esas decisiones pueden recurrir a la dirección general. El hecho de que haya autoridad de línea, corporativa y funcional puede provocar



una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como las condiciones laborales de sus respectivos departamentos.

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos pueden surgir conflictos. Un gerente de producción, por ejemplo, quizá desee reducir costos procediendo a efectuar despidos cuando las ventas disminuyen, el gerente de recursos humanos, por el contrario, puede considerar que esos despidos ejercerán efectos negativos en el clima laboral de la empresa. En otras circunstancias, un gerente de línea quizá se incline por contratar a una persona ofreciéndole un salario superior al recomendado por el analista de compensaciones del departamento de personal. Ese potencial de conflicto estará latente en prácticamente todas las organizaciones y requerirá permanentemente la habilidad y la ética de ambas partes, así como una permanente verificación de sus objetivos específicos con respecto a los de la organización. Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, los ejecutivos y la organización. En los departamentos pequeños el gerente de personal maneja mucho las actividades cotidianas relacionadas con las necesidades de los recursos humanos de la organización otros gerentes acuden directamente al de personal para exponerle sus necesidades, y este último, obtiene así retroalimentación constante sobre la manera en que cumple diariamente los objetivos de la organización.

Cuando el área de recursos humanos adquiere dimensiones más amplias, el gerente delega parte de sus funciones, debido a ello existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto del gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados, o en ocasiones todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad.

## **CAPÍTULO II**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN**

#### **2.1. EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN.**

Los lineamientos normativos de la capacitación los consideran las leyes mexicanas, como es la constitución política y la ley federal del trabajo, que constituye una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

#### **CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.**

En el artículo.- 123. Apartado a fracción XIII: obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

#### **LEY FEDERAL DEL TRABAJO:**

##### ***Sobre el propósito de la capacitación:***

Artículo.- 153-a: Elevar el nivel de vida y productividad del trabajador.

Artículo.- 153-f: Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, proporcionarle información sobre nueva tecnologías; prepararlo para una vacante, prevenir riesgos de trabajo ; incrementar la productividad

##### ***Sobre las obligaciones de la empresa:***

Artículo - 25- VIII y 392-VII. Incluir en el contrato colectivo puestos referentes a capacitación.

Artículo -132-XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento

Artículo 132-XXVIII Participar en las comisiones para este fin.

Artículo 153-o Informar a la Secretaría del Trabajo y Prevención Social (STPS), sobre la constitución y balances generales de las comisiones mixtas.

Artículo 153-e. Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

Artículo 153-k: Atender convocatoria para la constitución de las comisiones

Artículo 153-n: Presentar a la STPS los planes y programas, e informar avances y/o modificaciones de los mismos

Artículo 153-q: Aplicar inmediatamente los planes.

**Artículo 153-V: Enviar a la STPS lista de constancia y habilidades.**

***Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores:***

**Artículo 153-a: Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.**

**Artículo 153-h: Obligación de asistir puntualmente a los eventos, a tener las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de la evaluación.**

**Todo trabajador tiene 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 sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

**Artículo 153 i: En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, 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.**

**Artículo 153 j: Las autoridades laborales cuidarán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitación y adiestramiento a los trabajadores.**

**Artículo 153 k: La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.**

***Estos comités tendrán facultades para:***

**I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.**

**II.- Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo de existencia y uso en la rama o actividades correspondientes.**

**III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.**

**IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.**

**V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.**

**VI.- Gestionar ante las autoridades laborales el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales para tal efecto**

**Artículo 153 m.** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requerimientos establecidos en este capítulo.

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

**Artículo 153 l.** 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 relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153 p.** El registro de que trata el (artículo 153 c), se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán 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 tercero constitucional, que a la letra dice:

**Artículo 3º** La educación que imparta el estado-federación, estados, municipios, tendrá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de solidaridad internacional, en la independencia y la justicia:

**Fracción IV:** Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados, pero por lo que concierne a la educación primaria, secundaria, normal y la

de cualquier tipo de grado, destinada a obreros y a autorización podrá ser negada o revocada, sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno.

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.

Artículo 153 r. Dentro de los sesenta días que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se encontrarán definitivamente aprobados.

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

Artículo 153 s. Cuando el patron no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponden, en los términos de los artículos 153 n y 153 o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica sean sancionados, conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, que a la letra dice:

La etapa de demanda y excepciones se desarrollará conforme a las normas siguientes.

IV. En su contestación opondrá el demandado sus excepciones y defensas, debiendo de referirse a todo y cada uno de los hechos aducidos en la demanda, afirmándolo o negándolos, y expresando los que ignore cuando no sean propios, pudiendo agregar las explicaciones que estime convenientes.

Sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patron cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 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, misma que autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento 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 o a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponde, en los términos de la fracción IV del artículo 539 que a la letra dice:

De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del servicio nacional del empleo, capacitación y adiestramiento, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

**Fracción IV.** En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

A) Establecer registros de constancia relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades.

B) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.-

Artículo 153 u. Cuando implantamos un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y el inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacitación o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

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

Artículo 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 efecto para fines de ascenso, dentro de las empresas 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 respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 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, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catálogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el

**Artículo 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 obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

## REGISTRO DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN EN LA S.H.C.P.

### OBJETIVO:

El departamento de capacitación es el responsable junto con la dirección de administración de recursos humanos, el efectuar todos los trámites legales ante la S.H.C.P., de acuerdo a los programas y registros solicitados por ésta.

### LAS POLÍTICAS SE DERIVAN EN:

1ª.- El departamento de capacitación y desarrollo conjuntamente con la dirección de administración de recursos humanos presentará un informe trimestral sobre la ejecución del plan general de capacitación registrado anualmente, dicho informe se presentará durante los 10 primeros días, una vez concluido el trimestre que se informa.

2ª.- El departamento de capacitación y desarrollo junto con la dirección de administración de recursos humanos presentará un informe trimestral sobre la ejecución del plan general de capacitación registrado anualmente, dicho informe se presentará durante los 10 primeros días, una vez concluido el trimestre que se informa.

## 2.2. TIPOS DE CAPACITACIÓN.

La unidad de capacitación va a administrar diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la empresa y de las disposiciones legales en esta materia. Para fines prácticos, se ha dividido a la capacitación entre grandes campos: capacitación para el trabajo, capacitación en el trabajo y desarrollo. El siguiente esquema permite ubicar el ámbito de acción de cada una.

### La primera, capacitación para el trabajo que comprende.

Esta va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

A) *Capacitación de preingreso:* Este tipo de capacitación se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

B) *Inducción:* Constituye el conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración del puesto, el jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.



**C) Capacitación promocional:** Constituye las acciones de capacitación que otorgan al trabajador para la oportunidad de alcanzar puesto de mayor nivel de autoridad y remuneración.

**La segunda, capacitación en el trabajo:**

La capacitación en el trabajo la conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actividades de los trabajadores en la labor que realizan. En ella se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la institución.

En este marco, la capacitación en el trabajo constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tiene encomendadas. En el "glosario de términos" se definen los conceptos de "adestramiento" y "capacitación".

**La tercera, la capacitación en el desarrollo:**

Este comprende la formación integral del individuo, específicamente. Las acciones que pueden llevar la organización para contribuir a esta formación. Cabe señalar que es difícil determinar a qué grado una acción de capacitación se convierte en una de desarrollo ya que, por su carácter globalizador esta última, incluye a la capacitación y al adiestramiento.

**A) Educación formal para adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

**B) Integración de la personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

**C) Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar sus sensibilidad y su creación intelectual y artística.

## 2.3. OBJETIVOS Y FUNCIONES

**Objetivos:**

Mantener actualizado y desarrollar al personal, tanto operativo como directivo, para que coadyuve con el mejor desempeño a alcanzar los fines de la organización,

**Proporcionar a los centros de trabajo los fundamentos teóricos y meteorológicos que permitan planear estratégicamente el proceso capacitador.**

***Función genérica:***

Planear programas, evaluar y controlar la capacitación y desarrollo del personal del organismo

***Funciones específicas:***

Integrar grupos de planeación, programación y control, para la elaboración de programas de capacitación.

Investigar y diagnosticar necesidades de capacitación y desarrollo.

Operar los programas de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades específicas de las áreas usuarias.

Evaluar los cursos de capacitación, con el fin de garantizar los resultados de su aplicación.

Dar seguimiento a los programas para mantener un sistema permanente de capacitación.

Mantener actualizado al personal sobre las innovaciones en materia de capacitación y desarrollo.

Toda organización, independientemente de su tamaño, debe incorporar en sus actividades a la planeación, entendida como la prevención y determinación de las acciones a seguir, más aún, si existe planeación estratégica, pues permite prevenir peligros futuros y tomar decisiones adecuadas en el presente.

El planear estratégicamente funciones y acciones permite aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos. En cuanto a la organización de las acciones de la capacitación, de igual manera se debe considerar una planeación estratégica que permita tomar las decisiones más acertadas, propiciar beneficios directos para la empresa y los trabajadores.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social consideran entre sus actividades principales, proporcionar asesoría técnica a la pequeña y mediana empresa en el ámbito de la capacitación; por lo anterior, se elabora en apoyo a sus acciones, la técnica planeación estratégica de la capacitación, la cual se encuentra una visión general de la planeación estratégica en la empresa, en el segundo se describe el papel actual de la capacitación en los procesos de mejoramiento de la productividad y el tercero considera algunas anotaciones sobre lo que puede y debe ser la planeación estratégica de la capacitación.

## 2.4. VISIÓN GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Todas las perspectivas actuales que enfrenta cualquier organización, como la globalización de la economía, cambios importantes en la tecnología de los productos, cambios en la información y por consecuencia la preocupación del ambiente, entre otros, es necesario tener una visión clara del futuro de la empresa, lo que conlleva a diseñar planes de largo plazo, es decir, planear estratégicamente el rumbo de la organización.

Para comprender el significado de la planeación estratégica y su injerencia en la formulación de las acciones que desean y deben emprender las empresas para ser competitivas, se hace necesario precisar en qué consiste y a qué se refiere cada uno de los elementos que la componen.

Esto permitirá identificar por qué es importante considerar a la planeación estratégica como uno de los factores sustanciales que en la actualidad repercuten significativamente en el desarrollo de las organizaciones, en donde el papel que juega el recurso humano es imprescindible para la consecución de un proceso de cambio.

Una estrategia se define a partir del área específica de su planeación estratégica, es el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa.

Según Theodore Emith, en el mundo de los negocios, "estrategia es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.

Estrategia, es una fórmula que permite determinar prioridades de la empresa, favorecer la penetración de la gestión directiva, precisar la forma de utilizar las ventajas y corregir limitaciones.

La determinación de estrategias permitirá a las organizaciones establecer criterios de competitividad y de mejora continua, por lo que, la ausencia de éstas constituyen bases débiles en la dirección.

Por su parte, la planeación corresponde a la previsión de acciones, pues a partir de ella se establece una guía que regula la toma de decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

La planeación involucra funciones directivas como son: Coordinar los diferentes elementos de una empresa, dirigir e innovar. Es anticiparse a los hechos para diseñar un futuro predecible.

***La planeación implica:***

Definir objetivos y metas viables.

Ubicarlos en un tiempo de realización.

Definir la forma de lograrlo a través de estrategias y acciones concretas.

Definir requerimientos de recursos.

Evaluar continuamente el avance en su cumplimiento.

Los dos conceptos anteriores integran el término planeación estratégica, ésta responde a la época actual, tomando como referencia los cambios constantes y se considera una herramienta que orienta la transmisión entre lo que es la organización y lo que pretende y debe ser a largo plazo. Es un proceso que recopila y analiza información para responder a las preguntas ¿en dónde se está?, ¿a dónde se va?, ¿a dónde se debe ir y cómo?

Cabe señalar que aunque es importante tener un concepto claro y amplio, más relevante aún es llevarlo a cabo.

La planeación estratégica proporciona una visión a futuro que sustenta la toma de decisiones determinantes para el rumbo de la empresa; por ello, es importante en listar los aspectos más representativos y, por consecuencia, sus virtudes.

***Planeación estratégica.***

Es un proceso continuo.

Analiza el futuro de decisiones actuales.

Estructura acciones a diferentes plazos.

Toma en cuenta las consecuencias de decisiones asumidas por la alta dirección.

Lo anterior podrá lograrse si la empresa asume que la planeación estratégica:

Requiere constancia y consistencia.

Implica interacción entre los diferentes niveles de la organización.

Requiere compromiso, especialmente de los niveles directivos para su éxito.

### **La planeación estrategia como enfoque de cambio.**

Los organismos requieren tomar medidas radicales, profesionales, pero sobre todo, reconocer e instrumentar aquéllas que las garanticen permanecer en el mercado y crecer en su desarrollo.

Los organismos que optan por la planeación estratégica como factor confiable para realizar procesos de cambio y favorecer así el crecimiento y competitividad de sus organizaciones, eligen una alternativa que les permite:

Acelerar la consecución de cambio

Tomar decisiones ambiciosas para el logro de los objetivos propuestos.

Desarrollar recursos confiables para evaluar resultados y desviaciones

Analizar las circunstancias presentes y futuras.

Identificar los factores y elementos obsoletos que limiten su desarrollo.

Planeación estratégica calidad total, reingeniería de procesos entre otros conceptos actuales, que hacen pensar en elementos para crear mejoras en la empresa.

La planeación estratégica contribuye al crecimiento de la organización, siempre y cuando se efectúe adecuadamente, considerando que no tiene que ver con decisiones futuras, sino con el aspecto futuro de las decisiones presentes.

La planeación estratégica está entrelazada con el proceso completo de la dirección, por lo que todo directivo debe comprender su naturaleza y alcances.

#### ***La planeación bajo un enfoque de cambio es:***

Una transición ordenada entre la posición que un centro laboral tiene y es ahora y lo que desea ser en el futuro

#### **Propósitos de la planeación estratégica.**

Cambios de la dirección de la empresa, acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.

Desarrollar mecanismos de información que permitan a los directivos la toma de decisiones, examinar actividades actuales a fin de realizar los ajustes y modificaciones necesarias con base en las metas de la empresa.

Favorecer el control de las operaciones, determinar objetivos estratégicos a ser considerados por la alta dirección.

La planeación estratégica se compone de una serie de fases o etapas que debe seguirse para obtener resultados exitosos; sin embargo, al ser un proceso flexible permite cambiar el orden según las necesidades particulares de las organizaciones.

**Pasos para preparar un plan estratégico:**

Definir cómo está el negocio actualmente, se ha visto de otra forma, especificar el ámbito en que se desarrolla la empresa

Prever las posibles operaciones con que cuenta el centro laboral en el medio en que está inmerso.

Seleccionar los futuros previstos más favorables y fijar objetivos lógicos para cada uno; esto implica seleccionar entre la diferentes alternativas que se presenten y justificar las razones de selección.

Considerar las posibles estrategias y recursos necesarios para lograr cada objetivo: Es decir se selecciona la estrategia para que la empresa oriente sus esfuerzos hacia el objetivo planteado.

Seleccionar su objetivo primario, de la serie de futuros previstos con su objetivo, seleccionar un futuro con su objetivo primario, definiendo un futuro decisivo y alcanzable basado en las necesidades de los clientes.

Decidir en qué tiempo se puede lograr el objetivo primario seleccionado.

Obtener la participación de todo el personal de la empresa en el desarrollo de la estrategia general y las tácticas específicas para la consecución del objetivo primario.

**Ventajas.**

Se puede simular el futuro, en caso de que no resulte deseado el ejercicio se comenzará de nuevo

Las alternativas de simulación reversibles a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras.

La planeación efectiva proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio y permite tomar decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección.

**La planeación estratégica considera cuatro aspectos:**

El prevenir las decisiones actuales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro. La esencia de la planeación

estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, que proporcionan a la base para que una empresa tome mejores decisiones.

Con el establecimiento de metas organizacionales se define el proceso. La planeación estratégica es un proceso que indica estrategias y políticas para su logro, por ello también debe entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son permanentes.

**Filosofía.** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**Estructura.** Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales: programas a mediano plazo, presupuesto y planes operativos.

En esta forma, planear estratégicamente las acciones que realizará la empresa se ve reflejado cuando:

Se define que es y qué hace la organización.

¿Qué quiere ser la empresa?

¿A dónde desea llegar?

Esto representa la determinación de los escenarios futuros en los que se moverá y proyectará la empresa como organismo competitivo. La identificación de escenarios futuros significa precisar las relaciones causa-efecto en cada una de las situaciones hipotéticas que se van a prever, y especificar alternativas para prevenir riesgos facilitar el camino hacia la meta y cumplimiento de los objetivos trazados.

La definición o ratificación que una unidad productiva desea ser en el futuro, representa un reto que debe estar dispuesto a superar y, para lograrlo, es imprescindible revalorizar y resignar el papel que ha de jugar el recurso humano como elemento participante de los procesos de cambio.

## 2.5. EL PAPEL ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN.

La preocupación por el que hacer de la capacitación es una situación generalizada en todos los países, los cambios mundiales del mercado y la economía han generado la necesidad de realizar estudios que permitan establecer nuevas y mejores opciones para capacitar a la mano de obra en sus diferentes niveles de especialización.

En este momento, los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente más competitivo con crecientes exigencias de calidad, y por lo tanto de productividad, donde las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias, y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y sensibilidad para anticipar necesidades futuras.

Ser una empresa competitiva implica mejorar substancialmente la productividad y la calidad, y en ello, sólo se logra mediante la mejor utilización de todo sus recursos, en particular destaca la función que corresponde al recurso humano; sin embargo, su impacto depende ante todo de la capacidad que tenga para enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días.

Uno de los factores que posibilitan el desarrollo del recurso humano es la capacitación, por ello, es necesario vincular los elementos básicos de la calidad con el proceso de formación del cual depende en gran medida el adecuado desarrollo de una organización laboral.

#### **Vinculación capacitación-calidad.**

Con el propósito de establecer con claridad cuáles son los factores o criterios que se reflejan cuando se intenta efectuar una vinculación entre calidad, y cualquier otro elemento que forma parte y condiciona a una unidad productiva, institución, organismo o centro laboral en términos genéricos, y a efecto de determinar con precisión qué se entenderá por calidad y por capacitación, se describe a continuación la definición de los conceptos y se anotan los aspectos que les dan sentido propio.

La calidad en los días actuales no puede ser considerada sólo como un concepto, implica un proceso que se fundamenta en cuatro aspectos sustantivos:

Calidad = Cumplir con los requerimientos del cliente

Se obtiene = Prevención, eliminar por adelantado las oportunidades de error.

La norma de desempeño es = Cero defectos

La calidad se mide a través de = Costo de calidad.

Los puntos anteriores se sintetizan en la frase:

*"hacerlo bien a la primera vez"*

Cabe señalar que la calidad no es exclusiva del proceso de producción, sino de las funciones, actividades y tareas que se desarrollan en una organización. Lo anterior supone controlar el proceso de calidad mediante un sistema de prevención que garantice el cumplimiento de los requisitos del cliente, por medio de la eliminación



de los tiempos muertos, retrocesos y costos innecesarios, la prevención permite a la organización anticiparse a la ocurrencia de errores en todos los sentidos; con los proveedores, con el servicio al cliente, respecto al clima laboral, en el proceso de gestión de la empresa.

#### **La capacitación:**

El proceso capacitador está integrado por una serie de etapas cuyo objetivo es propiciar la adquisición, desarrollo, actualización y/o perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas que desempeñan un puesto de trabajo.

En este sentido, la capacitación funciona como un sistema, ya que sus elementos se integran e interrelacionan entre sí para mejorar el recurso más importante de cualquier organización:

Un centro de trabajo debe planear, organizar, ejecutar y controlar sus acciones de capacitación en forma organizada, lógica y sistemáticamente para obtener resultados.

#### **Calidad - capacitación:**

Hasta este momento parece difícil identificar la posible relación entre los dos procesos descritos; sin embargo, su vinculación está implícita, el vínculo es inherente a las funciones que se realizan en el proceso capacitador cuyos resultados son más evidentes.

Entonces, ¿en dónde se encuentra la calidad en el proceso capacitador?, ¿cómo y cuándo se observa que se está haciendo capacitación con calidad?, ¿cuándo se puede hablar de la calidad de la capacitación?

La calidad y efectividad de la capacitación se ve reflejada cuando los objetivos que debe alcanzar contribuyen al logro de los objetivos y cumplimiento de la misión de la organización.

Generar los procesos de cambio necesarios en los recursos humanos.

Adicionar conocimientos, desarrollar habilidades, reformar valores y modificar actitudes.

Recuérdese que la calidad se define y logra a partir de las características reales que interesan al cliente; pero el cliente, en el proceso capacitador, no es el consumidor final, es el propio trabajador y la empresa en sí misma, en este sentido, las características se convierten en especificaciones técnicas que se traduce en valores cuantitativos o cualitativos.

Consecuentemente , las especificaciones de información y de formación debe responder primordialmente a las necesidades del centro organizacional para permanecer en el mercado y por ende tener una posición competitiva en él. Al invertir en el desarrollo del personal se pueden solventar problemas de baja productividad, altos costos e insatisfacción de las personas usuarias del bien o servicio ofrecido, cuando se satisfacen las necesidades del cliente, se cubren los requerimientos de calidad del proceso capacitador.

La calidad en el proceso capacitador se observa cuando:

Se precisan las áreas cliente (áreas ocupacionales que conforman la empresa) y los requisitos de capacitación que deben ser satisfechos

Se especifican las características y requisitos del personal a formar

Se determina por qué debe capacitarse y en qué será capacitado.

Se negocia o concerta la interrelación entre los objetivos del personal y los objetivos organizacionales.

Se corrigen desviaciones de desempeño y prevén que no vuelvan a suceder.

Si el concepto de la capacitación se aplica a la vida cotidiana, se deduce que la calidad y la capacitación no son simplemente una estrategia, sino valores que generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. La calidad en el proceso capacitador consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en cada una de las etapas que lo conforman.

La estrategia de la capacitación es la configuración de las decisiones en la empresa, en cuanto a la formulación de recursos humanos, planear estratégicamente la capacitación significa mejorar la calidad de los que se hace y de lo que el personal es mediante una estrategia de desarrollo y superación de los trabajadores

Acciones inmediatas para planear estratégicamente la capacitación.

Determinación de áreas claves de desarrollo.

Definición de objetivos estratégicos para cada área

Elaboración de escenarios futuros.

Creación del ambiente adecuadamente para la ejecución de las acciones.

Elaboración de planes de dirección de las acciones de la capacitación a mediano y largo plazo

Cuando la problemática de la formación del personal está definida con exactitud, es más sencillo establecer la estrategia adecuada.

Se trata de plantear el ideal de la organización y fijar los objetivos a alcanzar para compararlos con lo que realmente se obtuvo y así identificar el camino a seguir.

Es importante resaltar que la función de la capacitación, como estrategia, debe abocarse a dos situaciones concretas:

Atender las necesidades presentes.

Programar la atención de necesidades futuras.

Con base en los propósitos actuales de la capacitación, es necesario diferenciar los alcances de la misma, así como sus niveles de atención.

Cuando se planea la exigencia de subsanar necesidades presentes, la capacitación es reactiva ya que se orienta a resolver, generalmente, problemas operativos que demandan una solución inmediata para dar continuidad a los procesos; mientras que cuando se planean y prevén acciones que permitan anticipar la presencia de problemas o deficiencias, la capacitación adquiere un carácter proactivo, con miras a la satisfacción de las expectativas del tipo de organización que se desea ser, hacia la contribución del cumplimiento de la misión de los de la empresa y por consecuencia al conocimiento pleno de los requisitos cambiantes de los clientes para orientar los esfuerzos hacia su atención.

#### **La capacitación reactiva versus la capacitación proactiva**

Por lo anterior, se deduce que la capacitación tiene una nueva connotación, para de ser opcional o necesaria, deja de ser una obligación legal para convertirse en una estrategia empresarial ya que su misión es contribuir a elevar la productividad y la calidad para hacer competitivas a las empresas, pues de este factor depende su sobrevivencia en el mercado.

Toda acción de capacitación debe contribuir directamente a mejorar una tarea o proceso, a partir de la preparación permanente del recurso humano al aprovechar sus características y aptitudes naturales.

La capacitación reactiva se fundamenta en las necesidades que presenta el trabajador que limitan su óptimo desempeño en el puesto de trabajo que ocupa o del que podría ocupar. La capacitación proactiva trata de adelantarse y responder a los planes futuros de la organización y a elaborar programas para desarrollar las habilidades que requiera el personal.

La capacitación reactiva atiende necesidades de capacitación que surgen de problemas como

**Baja o decreciente = Producción, normas de rendimiento utilización de maquinaria y equipo.**

**Alta o creciente = Tasa de accidentes, rotación de personal, ausentismo, desperdicio.**

**Excesivo o en aumento = Demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.**

**Prolongados = Tiempo para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo.**

**Por su parte, la capacitación proactiva se enfoca a los cambios que efectúa la empresa ya que implica futuras necesidades de capacitación.**

**Cambios naturales de los centros de trabajo.**

**Expansión de la empresa e ingreso de nuevos empleados.**

**Trabajadores transferidos o ascendidos.**

**Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.**

**Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales.**

**Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.**

**La capacitación proactiva no es mejor que la reactiva o viceversa, ambas se complementan, la orientación de una conlleva a modificar el alcance de la otra. Cuando los resultados de la capacitación reactiva son satisfactorios, los logros modifican la posición de la organización con respecto a la formación de sus recursos humanos.**

**A pesar de que siempre habrá un pequeño proceso de capacitación relacionado con la forma reactiva, la tendencia es trabajar cada vez con proactividad y dejar de reaccionar sólo ante problemas**

## **2.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CAPACITACIÓN.**

**Las organizaciones han sido duramente criticadas en los últimos tiempos por haber reaccionado con demasiada lentitud y con poca visión ante la evolución acelerada del ambiente económico-social.**

**Tal parece que el impacto de los cambios ha sorprendido a los centros laborales, directivos y supervisores que reaccionan ante la crisis demasiado tarde.**

El desarrollo de una organización no se puede basar en superar los elementos funcionales de la mismas y pretender establecer criterios para mejorar cada elemento sin preocuparse de su impacto en el resto del sistema.

Como se resaltó en el capítulo anterior, la dinámica social y económica prevaleciente ha llevado a cuestionar el enfoque entendido de una capacitación convencional, en muchas ocasiones superflua.

Se requiere entonces de una capacitación integral enfocada al cumplimiento de los objetivos de la empresa y a su planeación estratégica en forma global, flexible, dirigida a un futuro deseado como parte inherente del trabajo que debe darse permanentemente.

Con esta visión, se desprende que la capacitación debe de ir más allá de una simple planeación operativa y fundamentar sus acciones a través de una planeación estratégica que permita analizar las alternativas de acción en el futuro y seleccione aquéllas que se convertirán en plataforma para la toma de decisiones presentes.

La planeación estratégica de la capacitación es el mecanismo mediante el cual se establece el rumbo de la formación y desarrollo de los recursos humanos, que contribuirán a lograr la posición que la organización desea tener en un futuro.

#### **Panorama de la planeación estratégica de la capacitación.**

Se considera indispensable el apoyo que la planeación estratégica de la capacitación le brinda a la empresa, que junto con otras estrategias permitirán a la misma posición en el mercado, en gran medida, gracias a su valiosa plataforma humana.

Este hecho exige a la planeación estratégica de la capacitación, entrelazarse en forma inseparable al mosaico de la dirección, así como a la misma planeación estratégica global de la empresa.

La planeación estratégica de la capacitación debe convertirse en una responsabilidad compartida de todos los funcionarios de la organización, con reconocimiento y apoyo por parte de la dirección general y no de una tarea aislada de una persona o del capacitador.

La planeación estratégica de la capacitación (P.E.C.), proporciona en primera instancia una guía, dirección y límites para la operación de las acciones, se encarga de prever el futuro deseado y tomar las mejores decisiones, explotando las oportunidades y esquivando los obstáculos.

***Como puede ayudar la capacitación a lograr que la organización sea como desea ser?***

Con frecuencia existe incredulidad ante la función de capacitación y sobre todo de los resultados del costo-beneficio que ésta representa para la organización, considerándola en muchos casos un gasto y no una inversión.

Este mensaje es una demanda urgente para observar y constatar el impacto de la capacitación en un bienestar para el personal y la empresa.

La P.E.C. permite que los resultados de la capacitación sean acertivos y creativos, en el sentido de coadyuvar a mejorar, preparar o actualizar las habilidades de los trabajadores, así como, el conocimiento e injerencia de su repercusión en la planeación estratégica global de la empresa, definir qué recursos humanos, qué contenidos, qué apoyo, y con qué estrategias se podrá incidir en el incremento de la productividad y en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Una vez que la capacitación se abra paso al primer nivel de la organización tendrá acceso a los planes globales para considerarse una estrategia efectiva.

#### **El capacitador estratega.**

Las acciones de capacitación requieren ser orientadas adecuadamente; el papel del responsable de la capacitación debe ser realizar una adecuada planeación y hacerse de los instrumentos y mecanismos que le aseguren y garanticen los logros instrumentos y mecanismos que le aseguren y garanticen los logros esperados.

Actualmente, existen posturas extremas de los empresarios, no creen en la capacitación o esperan demasiado de ella.

En muchos casos, la capacitación ha sido relegada y poco apreciada, incluso concebida como un trámite administrativo a cubrir, por lo que el personal asignado a esa función puede ser seleccionado sin que esté suficientemente preparado para asegurar resultados concretos.

El capacitador debe reconocer que es responsable de los éxitos o fracasos de las acciones de la capacitación y debe ser dirigida por un verdadero estratega que base a su actividad en una planeación y logre resultados basados en los objetivos organizacionales.

Estos principios deberán ser obvios, pero a menudo no lo son. En muchas ocasiones el capacitador tiene solo a función de operar el proceso capacitador, tramitador de requisitos legales o incluso el de coordinar cursos.

La función fundamental del capacitador es planear las acciones que deberán tener impacto en la organización, por eso bajo este contexto se le denominará en lo sucesivo **capacitador estratega**.

El capacitador estratega debe procurar una gran amplitud y alcance en su empresa, debe ser una persona susceptible e inteligente para anticipar el futuro y precisar cómo llegará allí, una persona activa que pueda tomar decisiones, un arquitecto del sistema integral de capacitación, que sea parte y constructor del sistema directivo de la empresa, un innovador, una persona capaz de asumir riesgos.

***Cualidades del capacitador estratega.***

Amplio criterio para proponer y analizar alternativas

Creativo y receptivo a nuevas ideas.

Objetivo para evaluar y tomar decisiones

Participativo y flexible; crítico y cuestionador

Creador del ambiente que propicie la P.E.C.

Hábil para incentivar a directivos y personal operativo en el reconocimiento y valor de la capacitación.

Acertivo en la toma de decisiones.

Lograr resultados efectivos en relación a la planeación estratégica global de la empresa.

***Fundamentos de la planeación estratégica de la capacitación.***

Para entender a la P.E.C., hay que comprender que se encuentra relacionada con el porvenir de las decisiones actuales en cuanto al desarrollo de los recursos humanos de una organización, uno de sus principales propósitos consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para diseñar planes, aprovecharlos o evitarlos

Es indudable que en este momento resulta crítico para los logros de la capacitación el minucioso estudio de las potencialidades y debilidades del proceso capacitador; con base en la planeación estratégica global y con el apoyo de la organización, permitirá desarrollar un plan integral de capacitación con enormes ventajas.

***Fundamentos:***

La P.E.C. se fundamenta en gran parte en las reflexiones que proviene del grupo catalizador que conforma la alta dirección y por supuesto del capacitador estratega. dicha reflexión se vierte en preguntas, que irán dentro de la forma congruente para establecer expectativas, descubrir el entorno, analizar sus

limitaciones y oportunidades e iniciar a través de esta técnica la construcción de los escenarios futuros.

¿Cómo puede la capacitación apoyar los objetivos estratégicos de la organización?

¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales de la capacitación?

¿Cuáles son los objetivos de capacitación a corto y largo plazo?

¿Están éstos en equilibrio?

¿Qué programas actuales son obsoletos a mediano y largo plazo?

¿Cómo y cuándo deberán ser reemplazados?

¿Cómo se definirá cuánto tiempo equivale decir corto, mediano y largo plazo, con base en sus circunstancias, entorno y necesidades?

¿Cuándo se revisarán los avances de los programas, y cuándo y cómo se realizarán los ajustes necesarios?

¿Cuál será el presupuesto de capacitación?

¿Quiénes y dónde están los clientes de la capacitación?

¿Qué segmentos ocupacionales se atenderán y cómo pueden atenderse?

¿Qué clientes podrán resistencias a la capacitación y cómo puede sacarle ventaja?

¿Cuáles son los cambios más importantes en el ambiente que afectarán a la capacitación?

¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los siguientes años que se deben explotar o evitar?

¿Se cuentan con los recursos necesarios para responder a la propia planeación estratégica de la capacitación que se está fundamentando?

#### **Limitaciones de la P.E.C.**

En el futuro no hay nada seguro, y la P.E.C. puede tener obstáculos cuando se presentan incidentes drásticos.

Para algunos empresarios resulta difícil aceptar que las acciones de capacitación requieren de una planeación vinculada a la planeación estratégica global de la organización y en el reconocimiento del capacitador.



El fenómeno de resistencia al cambio, puede estar arraigado y no se desea modificar procedimientos tradicionales.

Actualmente puede parecer cara, ya que requiere personal asignado a esta actividad, tiempo y costos adicionales, pero la P.E.C. es una inversión, por lo anterior, se recomienda auxiliarse de los mecanismos de costo-beneficio e impacto de las acciones que se proponen en el enfoque del sistema integral de la capacitación.

La planeación es una actividad compleja que requiere de práctica para formar a un buen estratega de la capacitación, el estratega debe desarrollar habilidades potenciales para asumir el compromiso y la responsabilidad de planear estratégicamente el rumbo de la capacitación.

La P.E.C. no puede ser un modelo o una exposición, se requiere ejecutar acciones y cada quien debe realizar su parte con compromiso y calidad para cumplir con los objetivos, si el capacitador delega sus deberes a su personal, cuando se modifica el plan estratégico el sistema puede llegar a ser ineficaz.

#### **Planeación estratégica de la capacitación planeación operativa de la capacitación.**

La planeación operativa se preocupa por definir métodos y procedimientos para ejecutar las acciones de capacitación con éxito, su que hacer se basa en aspectos tales como prever el número de eventos que realizará en la empresa en el transcurso de un año, determinar el número de instructores, la cantidad y tipo de material, aula, etc., que se necesitarán.

La P.E.C. reflexiona y examina aspectos de mayor profundidad, se plantea asuntos como: en qué forma impactará la capacitación en la productividad de la organización, cómo se diseñarán los objetivos que deberán coadyuvar los objetivos estratégicos de la empresa, qué infraestructura de capacitación será la adecuada para cumplir con los objetivos planteados, etc.

Se puede decir que la P.E.C. es un mecanismo para planear, esto es, se orienta a proporcionar información sustancial para precisar qué hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo, determina estrategias, sensibiliza a los directivos y determina los apoyos necesarios que serán indispensables para el desarrollo de los planes.

Debido a que planeación estratégica de la capacitación se deriva de los planteamientos asentados en la planeación global de la empresa, a continuación se presenta los elementos y factores que debe ser tomados en cuenta en la planeación global

#### **Expectativa:**

**Consejo.**

**Alta dirección.**

**Mandos medios.**

**Datos:**

**Situación actual.**

**Entorno.**

**Evaluación:**

**Ambiente:**

**Oportunidades y peligros.**

**Empresa:**

**Potencialidades y debilidades.**

**Planeación estratégica global:**

**Estrategias:**

**Misión.**

**Objetivos.**

**Políticas.**

**Filosofía de la empresa.**

**Planes técnicos:**

**Finanzas.**

**Mercadotecnia.**

**Capacitación.**

**Programas específicos.**

**Planeación estratégica de la capacitación.**

**Sistema integral de capacitación.**

**Revisión y evaluación de planes.**

La planeación operativa llevada a cabo en forma adecuada arroja resultados importantes, pero esto de nada servirá si su actuación no se basa en objetivos prioritarios y estratégicos, ni se logran con la oportunidad que requiere la organización.

#### **Modelo de análisis estratégico de la capacitación.**

EL modelo de análisis estratégico mediante la reflexión y conocimiento del plan global de la empresa, intenta orientar la planeación de la capacitación a partir de los siguientes objetivos:

Definir la posición actual o potencial de la capacitación en la empresa: identifica los segmentos claves de la organización que se requerirán desarrollar y que constituirán la esencia de sus actividades, así como el estudio de los objetivos estratégicos de la organización, producto que se lanzarán al mercado, procesos que se innovarán de acuerdo a los planes, conocer el mercado competitivo y o qué están haciendo para el desarrollo de su personal, capacidad tecnológica, calidad de los productos, costos, y otros factores relevantes mediante los cuales se identifiquen y conozcan los clientes de la capacitación y de la organización.

Elegir conforme a la posición definida la (s) estrategia (s) que habrá (n) de seguirse para cada actividad en particular, con la finalidad de que las acciones de capacitación que se establezcan mantengan y fortalezcan un equilibrio con su entorno global.

#### **Análisis estratégico:**

Identificar las áreas, programas, secciones, puestos claves en el desarrollo de la organización.

#### **Plan global:**

Planeación estratégica global

Definición de objetivos globales.

Asignación de recursos y unidades.

Establecimiento de las tareas y las expectativas que la organización tiene de la misma.

#### **Análisis estratégico de la capacitación:**

Traduce los objetivos de la organización en acciones específicas, identificando en cuáles, y cuando participará la capacitación.

Identificar el grado de compromiso de la dirección de la capacitación.

**Identificar las áreas clave para la organización.**

**Elabora un diagnóstico de la situación actual para iniciar una P.E.C.**

**Programa de acción:**

**Establecimiento de objetivos programáticos.**

**Actividades sustantivas necesarias.**

**Ejecución del proceso capacitador bajo el enfoque del sistema integral de capacitación.**

**Beneficios esperados, impacto de las acciones de la capacitación.**

**Cursos alternativos para el programa general.**

**Requerimientos presupuestales y de personal para el programa de acción.**

**El análisis estratégico permite fundamentar, determinar si se puede adoptar una P.E.C., y bajo qué circunstancias actuará.**

**Retomando a Humble en aspectos de administración, los pasos a seguir para realizar un análisis estratégico son los siguientes:**

**Revisión del plan estratégico global, identifica las áreas, programas o secciones claves para el desarrollo de la organización: descomponer y analizar cada uno de los planes claves de estas unidades con el propósito de identificar los objetivos, alcances y condiciones de los mismos**

**La planeación estratégica de la empresa define las responsabilidades y objetivos de cada unidad involucrada en los planes claves acordes con el plan global, estos deberán estar expresados en términos de un plan táctico -plan de realizaciones estimadas-, el cual además estimulará a los responsables a lograr los objetivos particulares y globales.**

**Descomposición de cada uno de los planes claves de áreas, programa o sección en planes concretos que considere acciones directamente aplicables.**

**Para la P.E.C. el punto crucial es la participación de los dirigentes en las fases uno y dos en los que se definen y negocian los objetivos de las áreas y se definirán las tareas específicas que garanticen su realización.**

**La P.E.C. podrá crear las condiciones o adaptarse a las ya existentes con el propósito de establecer un ambiente propicio para el exitoso desarrollo de los planes.**

La planeación estratégica de la capacitación representa, un ejercicio integral, de reflexión y de visión del futuro para la comprensión y anticipación de las circunstancias, mientras que la planeación operativa es más una serie de procesos, procedimientos, estructura o técnica prescritas.

La P.E.C. no es estática ni se realiza una vez y para siempre, por el contrario, los planes estratégicos de una empresa se revisan periódicamente para evaluar y realizar modificaciones.

#### **Un modelo de planeación estratégica de la capacitación.**

No se puede hablar de un sólo modelo de P.E.C., que sea aplicable y exitoso para todas las empresas. Se debe elaborar un modelo de P.E.C. particular a cada empresa, ya que éste depende de varios factores, como son:

Si la empresa sabe a dónde quiere llegar, cuenta con un plan global, los directivos con autoridad e injerencia en la empresa, la organización reconoce los logros de la capacitación y la impulsa, el tamaño, estructura, presupuesto y recursos que tiene la organización y lo que está dispuesto a invertir en cada unidad, etc.

Sin embargo, aquí se plantea un modelo base de la P.E.C. que puede servir de guía para desarrollar un esquema diseñado particularmente a las necesidades y posibilidades de la organización

#### ***Procedimiento.***

##### ***Análisis del plan estratégico global:***

Definición de la compañía que se quiere ser.

Determinación de situación actual.

Debilidades y oportunidades

Peligros y potencialidades.

Recursos.

***Definir si la capacitación va a ser estrategia importante o incluso indispensable en la planeación estratégica global:***

¿Por qué?

¿Cuáles serán los apoyos?

¿Cómo la incorporan?

¿Quién o quiénes serán los responsables?

**Analizar a los clientes de la capacitación:**

¿Quiénes son?

¿Cómo deben ser clasificados?

¿Por qué serán usuarios de la capacitación?

¿Mejorarán su desempeño?

¿Cómo?

¿A qué área o seguimiento de la empresa se da atención?

¿Es correcto o debe cambiarse esta situación?

**Analizar a la empresa:**

Sus tendencias.

Estándares de calidad-productividad y estadísticas.

Competencia.

Requerimiento para el desarrollo de potencial humano.

**¿A dónde quiere llegar la capacitación?:**

¿Cuáles son las oportunidades y peligros para la capacitación? ¿cuáles sus potencialidades?

Evaluación y selección de alternativas estratégicas para lograr las metas.

Desarrollo de objetivos a largo plazo.

**¿Puede llegar hasta allá?:**

Requerimientos de personal para implantar un proceso capacitador.

Requerimientos de instalaciones, recursos financieros, etc.

Relación entre metas y estrategias con base en el interés de la alta dirección en la capacitación; y por lo tanto, del apoyo y visualización de la misma; así como, del análisis situacional de la empresa y de la capacitación.

**¿Qué decisiones debe tomar para lograr lo esperado?:**

Preparar planes detallados para implantar estrategia a través de los mecanismos adecuados.

Desarrollar planes de contingencia; traducir los planes en presupuestos.

Decisiones y acciones a corto y mediano plazo, en cuanto a organización, personal, etc.

***Establecer objetivos estratégicos de capacitación:***

De los objetivos estratégicos de la empresa se desprenden los objetivos estratégicos de capacitación.

***Elaborar las estrategias de la p.e.c:***

Definir cómo se lograrán los objetivos estratégicos de capacitación.

Identificar y conocer a los clientes de capacitación

Estos aspectos deberán unirse y organizarse a través de uno o varios planes orientadores; también aquí se debe establecer cómo y cuándo se revisará y evaluará la P.E.C.

***Revisión periódica:***

Puede realizarse semestral o anualmente.

Se puede llevar a cabo en un tiempo menor cuando sea por primera vez, siempre que se haya decidido el tiempo para disponer de información y resultados a evaluar.

## **2.7. SISTEMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.**

En la actualidad son cada vez más las empresas que le dan importancia y valor a la capacitación, reconocen los beneficios que brinda al perfeccionar el desempeño de sus trabajadores e impulsar la productividad de la organización

Al mismo tiempo, como parte de sus programas de mejoramiento en general, las empresas sistematizan la mayor parte de sus procedimientos, con el objeto de precisar los resultados y determinar con exactitud los problemas y errores que pueden sucitarse.

Una de las grandes preocupaciones que tiene la empresa es medir la efectividad de la capacitación bajo parámetros del costo de inversión que estas les representan contra los beneficios que le reditúa y precisar con ellos su rentabilidad.

Bajo esta perspectiva, el enfoque de sistemas brinda una de las mejores opciones para controlar, evaluar y garantizar procesos de capacitación con calidad.

**Características:**

**Sistema:** Es constante y lleva una secuencia lógica.

**Integral:** Se forma por la conjunción de partes interrelacionadas e interdependientes denominadas subsistemas.

**Pragmático:** Es de aplicación práctica para cualquier unidad productiva.

**Los subsistemas del sistema integral son:**

**Análisis situacional.**

Con este subsistema, se inicia el proceso para administrar la capacitación, es de importancia fundamental; ya que, sustenta a los demás subsistemas en virtud de constituirse como plataforma sobre la que deberá apoyarse el plan y programas con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

**Diagnóstico de necesidades.**

Con base en la información recopilada en el subsistema anterior, se debe llevar a cabo el diagnóstico de necesidades de capacitación, a fin de especificar las áreas de la organización que presentan deficiencias de desempeño y orientarlo a la obtención de requerimientos para elaborar los planes y programas de capacitación.

**Programación de la capacitación.**

Es este subsistema, es de vital importancia la toma de decisiones, a fin de seleccionar, de toda la información recabada en el diagnóstico, solamente aquélla que concierne a la capacitación y de ésta manera realizar la programación de las eventos tendientes a subsanar las deficiencias identificadas.

**Ejecución de las acciones.**

En ella se lleva a cabo la ejecución del plan y los programas de capacitación, implica la coordinación de eventos y tiempos del personal; así como, el diseño de instrumentos. Tomando en cuenta que la precisión con que se efectúan dichas acciones dependerá en gran medida, de lo que se haya llevado a cabo en etapas anteriores.

**Evaluación y seguimiento.**



En esta parte del sistema, las acciones se dirigen a valorar los resultados en cuatro niveles:

Evaluación de conducción - reacción.

Evaluación de aprendizaje.

Evaluación de habilidades.

Evaluación de costos - beneficio.

La evaluación de este último, implica estimar los costos de planeación, ejecución y evaluación del sistema integral de capacitación, compararlos contra el valor de los beneficios que la capacitación aporta al centro de trabajo.

Por la particularidad que tiene el sistema de retroalimentarse a sí mismo, se evidencian los éxitos obtenidos, o bien, las modificaciones que deberán hacer a los programas de capacitación para incidir con mayor fuerza, sobre los objetivos estratégicos planteados y así, impulsar la competitividad empresarial requerida, que a nivel del elemento humano convierte al trabajador en una persona más productiva y a nivel organizacional que de cada empresa unidades de negocio competitivas.

## **CAPÍTULO III**

### **COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y VALORES.**

#### **3.1. CONCEPTO.**

En los últimos años, del sistema financiero mexicano se ha orientado hacia la adaptación de un esquema de banca universal, basado en las prestaciones de servicios financieros múltiples, por parte de las diferentes entidades perteneciente a un mismo grupo financiero

Elo ha permitido, que los intermediarios puedan hacer un uso más eficiente de los recursos; así desarrollar operaciones y servicios financieros de complejidad creciente. En virtud de lo anterior, nuevos retos han surgido para las autoridades financieras. Hoy en día, la supervisión se debe enfocar en una mejor evaluación de los riesgos que en los que puedan incurrir las entidades financieras, así como en mejorar los controles internos de las instituciones y la calidad de su administración.

Para ello, se deberá continuar el fortalecimiento de la regulación prudencial y promover la creación de mayores mecanismos de autorregulación. En este contexto, el mejoramiento de la calidad de la supervisión de las entidades integrales del sistema financiero, debe ser una tarea permanente; así como, una actividad prioritaria para el desarrollo adecuado del sistema financiero.

Los antecedentes de este organismo, los encontramos en la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Valores creadas, respectivamente, por decreto ejecutivo federal del 24 de diciembre de 1924 y del 11 de febrero de 1946, como órganos desconcertados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para supervisar a las entidades del sector bancario y del sector bursátil

En este sentido, el 28 de abril de 1995 fue publicada en el diario oficial de la federación, la ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con vigencia a partir del 1 de abril de ese mismo año, por virtud de la cual se crea la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de esa propia ley

#### **3.2. OBJETIVO.**

La nueva Comisión Nacional Bancaria y de Valores, tendría por objeto supervisar y regular en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como, mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

Esta nueva comisión unirían las funciones y facultades que actualmente corresponden a la Comisión Nacional Bancaria y a la Comisión Nacional de Valores, comprendería en su esfera de atribuciones a todas las instituciones del sistema financiero, excepción hecha de las correspondientes en el sector asegurador y afianzador, que por sus particularidades y especialización es conveniente mantenerlas bajo la vigilancia de otro órgano supervisor.

### 3.3. POLÍTICAS.

Aprovechamiento de sinergias institucionales.

Supervisar en forma consolidada y oportuna al sector financiero.

Desarrollar metodología tendiente a una supervisión integrada.

Mejorar los procedimientos de supervisión.

Dictar normas prudenciales y regulatorias.

Atención a los usuarios del sistema financiero en la relación de conflictos por servicios.

### 3.4. METAS.

Las metas de la creación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, es conjuntar las funciones de las antiguas comisiones nacionales en su ámbito de competencia, mediante el fortalecimiento de las acciones que permitan desarrollar una metodología de análisis y de aplicación directa, tendientes a lograr una supervisión consolidada al nivel de los mejores estándares internacionales.

### 3.5. FUNCIONES:

La creación de la CNBV tuvo como propósito consolidar en un solo órgano las funciones y facultades que en materia de supervisión de manera principal, anteriormente correspondía a la Comisión Nacional Bancaria y a la Comisión Nacional de Valores, su conformación no implica redistribución alguna de competencia con las demás autoridades financieras, pues se preservan inalterables las atribuciones que ya tenía a las citadas comisiones como son, sólo a manera de ejemplo, las siguientes:

#### **Supervisión:**

Supervisar a las entidades, personas físicas y además personas morales cuando realicen actividades previstas en las leyes al sistema financiero, a fin de procurar

su estabilidad y correcto funcionamiento; así como, mantener el sano y equilibrado desarrollo de dicho sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

***Regulación:***

Emitir de conformidad lo que establecen las leyes relativas al sistema financiero, regulación prudencial orientada a preservar la liquidez, solvencia y estabilidad de entidades financieras; además, estudia y propone a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tesis y criterios de aplicación general en materia de política financiera.

***Opinión y consulta:***

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, antes de ejercer varias de sus facultades en materia financiera, solicita la opinión de la CNBV como del banco de México.

***Autorización:***

Autorizar la constitución y operación, así como determinar el capital mínimo de aquellas entidades que señalan las leyes; asimismo, autorizar, suspender o cancelar la inscripción de valores y especialistas bursátiles en el registro nacional de valores e intermediarios, así como suspender la citada inscripción por lo que hace a las casas de bolsa también, autorizar o aprobar los nombramientos de consejeros, directivos, comisarios y apoderados de las entidades, en los términos de las leyes respectivas y determinar o recomendar que se proceda a la amonestación, suspensión, directivos, comisarios, delegados fiduciarios apoderados, funcionarios y demás personas que puedan obligar a las entidades, de conformidad con lo establecido en las leyes que las rigen.

***Imposición de sanciones:***

Cuando las entidades o sujetos de aplicación de la ley no respetan las normas a que la misma los obliga, CNBV interviene para hacer respetar las normas violadas, mediante la aplicación de sanciones pecuniarias o administrativas, como son la imposición de multas, o la revisión, suspensión o inhabilitación de sus funciones.

***Protección de los intereses del público:***

La CNBV actúa como conciliador y, en su caso, como árbitro en estricto derecho y amigable composición, en las reclamaciones que presenten los usuarios de los servicios financieros. (Con excepción de las compañías de seguros).

**Ejecución:**

Las facultades de ejecución comprenden aquellas atribuciones que le concede la ley o le delega la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para autorizar, aprobar o revocar la realización de determinadas operaciones. Como ejemplo de este concepto se encuentra la atribución de otorgar autorización para operar a las uniones de crédito y, en su caso, revocárselas.

**Suspensión de operaciones:**

La ley por la cual se creó la CNBV, complementa las atribuciones que ya tenía la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Valores, con la de suspender todas o algunas de las operaciones de las entidades financieras por violaciones graves o retiradas a la legislación que les resulte aplicable, así como a las disposiciones que emanen de ella.

**Intervención:**

Intervenir administrativa o gerencialmente a las entidades con objeto de suspender, normalizar o resolver las operaciones que pongan en peligro su solvencia, estabilidad o liquidez, o aquellas violadoras de las leyes que las regulan o de las disposiciones de carácter general que de ellas deriven, en los términos que establecen las propias leyes.

Las disposiciones legales y reglamentos de donde se derivan funciones para la Comisión; la ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que crea a dicho organismo y le señala las facultades que le corresponde.

El reglamento de la Comisión Nacional Bancaria Pública en el diario oficial de la federación el 4 de agosto de 1993, el cual continuará en vigor en lo conducente, hasta en tanto se expidan los acuerdos delegatorios previstos en el antepenúltimo párrafo del artículo 16 de la ley de la CNBV, así como los acuerdos delegatorios expedidos por los órganos de gobierno de la Comisión Nacional Bancaria y de la Comisión Nacional de Valores.

El reglamento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en materia de inspección, vigilancia y contabilidad, publicado en el diario oficial de la federación del 24 de noviembre de 1988, continuará en vigor hasta que se expida el reglamento a que se refiere el artículo 5 de la ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

El marco legislativo que le otorga funciones a la comisión no se agota en la ley últimamente las mismas citada a las disposiciones reglamentarias emanada de las mismas, pues existen gran cantidad de ordenamientos que les atribuyen funciones de diversas índoles, entre los que destacan:

- \* Ley de instituciones de crédito.
- \* Ley general de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.
- \* Ley para regular las agrupaciones financieras.
- \* Las reglas generales para la constitución y funcionamiento de grupos financieros.
- \* Ley del Mercado de Valores.
- \* Ley de Sociedades de Inversión
- \* Ley del Banco de México.
- \* Leyes Orgánicas de los Bancos de Desarrollo.
- \* Ley Orgánica del Patronato del Ahorro Nacional.
- \* Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
- \* Ley para la coordinación de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- \* Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos.
- \* Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito
- \* Ley reglamentaria de la fracción XIII bis, apartado "b", del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- \* Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- \* Ley del Instituto de Seguridad Social para las Fuerzas Armadas Mexicanas.
- \* Ley General de Crédito Rural.

Existen además de diversas disposiciones reglamentarias emitidas por el presidente de la república, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Banco de México, la propia Comisión Nacional Bancaria y de Valores en materia bancaria y bursátil, señalándose entre estas últimas, las circulares y oficios circulares.

### 3.6. ORGANIZACIÓN.

El 4 de agosto de 1995 fue aprobada por la junta de gobierno de la comisión la nueva estructura organizacional, basada en las funciones que actualmente le corresponde desarrollar en los ámbitos tanto bancario como bursátil y con énfasis especial en el reforzamiento de las áreas de inspección y el desarrollo de metodología que permitan la detección y medición de riesgos, análisis de los

nuevos productos y del entorno financiero, mediante el seguimiento cercano de sus tendencias y políticas.

La nueva estructura comprende a las siguientes áreas:

***Junta de gobierno.***

Se integra por diez vocales, más el presidente de la comisión, que lo será también de la junta, y dos vicepresidentes de la propia comisión que aquél designe. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público designará cinco valores; el Banco de México y las Comisiones Nacional de Seguros y Fianzas y del Sistema de Ahorro para el Retiro un vocal cada una.

A la junta de gobierno corresponde el ejercicio de las facultades de la comisión, sin perjuicio de las asignadas al presidente del organismo

***Presidencia.***

El presidente es la máxima autoridad administrativa de la comisión y será designado por el secretario de hacienda y crédito público, teniendo diversas facultades y obligaciones que la ley le otorga.

En línea directa de la presidencia depende las seis vicepresidencias mencionadas a continuación, más la coordinación general de normatividad, la coordinación general técnica de la presidencia, y la contraloría interna, de quienes se señalan claramente sus objetivos; cada una de dichas áreas cuenta con varias direcciones generales.

***Vicepresidencia de supervisión integral.***

Coadyuvar a la estabilidad, liquidez y solvencia del sistema financiero o mexicano, a través de la aplicación de programas de supervisión preventivos y correctivos a los grupos financieros, en protección de los del público, en lo correspondiente al sector banca múltiple y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito pertenecientes a grupos financieros

***Vicepresidencia de supervisión especializada.***

Coadyuvar a la estabilidad, liquidez y solvencia del sistema financiero mexicano, a través de aplicación de programas de supervisión preventivos y correctivos a los grupos financieros, en protección de los intereses del público, en lo correspondiente al sector banca múltiple, banca de desarrollo y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.

***Vicepresidencia de supervisión bursátil.***

Procurar el sano y equilibrado desarrollo del mercado de valores, a través de programas de supervisión y emitiendo regulación a los intermediarios del sector bursátil, así a las sociedades de inversión y emisoras, para que las operaciones se realicen con transparencia, buscando la protección de los inversionistas.

***Vicepresidencia de análisis financiero y desarrollo.***

Efectuar la vigilancia por medio del análisis de la información económica y financiera, a fin de medir los problemas efectos en las entidades financieras y en el sistema en su conjunto, al evaluar los riesgos a los que están sujetos y desarrollar las metodologías que permitan efectuar los procesos de supervisión

***Vicepresidencia jurídica.***

Coadyuvar al estricto cumplimiento de las disposiciones legales que inicien en el ámbito de las atribuciones conferidas a la CNBV, procurar la solución de conflictos entre los usuarios del sistema y los intermediarios financieros a nivel nacional y ser el representante del organismo ante terceros

***Vicepresidencia de informática y administración..***

Prever a las diferentes áreas del organismo del personal y de los recursos materiales, financieros e informáticos y propiciar el desarrollo institucional, procurando mejorar la eficiencia de procesos y la calidad técnica de quienes laboran en él.

***Coordinación general de normatividad.***

Emitir el ámbito de su competencia, la regulación prudencial a que se sujetarán las entidades bajo la supervisión del organismo, así como la actualización del marco normativo aplicable, coadyuvando con las autoridades financieras al sano desarrollo del sector.

***Coordinación general técnica de la presidencia.***

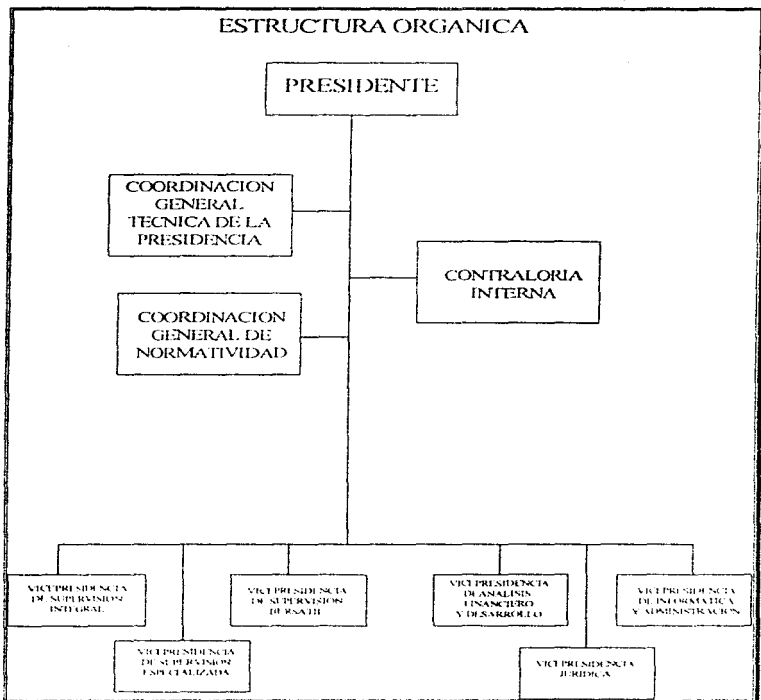
Definir los objetivos estratégicos para el logro de la misión del organismo, coordinar la integración de los planes y programas anuales con las diversas áreas, vigilando su cumplimiento, así como representar a la institución ante autoridades y participantes de mercados extranjeros, promoviendo el desarrollo del mercado nacional.

***Contraloría interna.***

Vigilar, comprobar y controlar que las labores que desarrollan las áreas de la comisión, se efectúen de acuerdo con las disposiciones legales y la metodología



que para ello fueron definidas y coadyuvar con las áreas en la resolución de la problemática que se plantea.



### **La capacitación en el organismo.**

La capacitación es una herramienta que coadyuva en la medida que se le usa consistentemente, a preparar a las personas en el desarrollo y ejecución de esas funciones de una manera óptima y acorde con la visión integral del que hacer de la organización o empresa a la que pertenecen. La capacitación es sin duda un catalizador para generar cambios guiados en la conducta de los individuos, en la forma de hacer las cosas, en el establecimiento de una cultura e identidad propia y es un instrumento poderoso aunado a la tecnología, para modernizar, organizar y establecer sistemas. Sin embargo, su dosificación, contenido, tiempos y resultados son dimensionables solo cuando hay objetivo preciso, estructura, orientación y permanencia en ella.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores, no es ajena al imperativo que la globalización esta imponiendo en los mercados financieros: en un corto tiempo, la visión de una supervisión doméstica se ha visto rebasada por los cambios a nivel mundial de los mismos, por la reprivatización y apertura del sistema financiero y en general por el entorno económico que puso de manifiesto la necesidad de una supervisión integral, que al mismo tiempo monitoree y audite, las cada vez mas sofisticadas interrelaciones operativas que el sector bursátil e internacional de los grupos financieros efectúan, como resultados se aplicaron medidas que han ido desde el establecimiento de mayores índices de capitalización de algunas instituciones con riesgo y quebrantos mayores.

Esto, aunado a las medidas de fortalecimiento de facultades, atribuciones y estructura del organismo, hace impostergable la actualización de los niveles y contenidos de capacitación, así como su redimensionamiento para reforzar los conocimientos y habilidades del personal, lo cual se viene realizando con el apoyo decidido de la presidencia y vicepresidencia, el objetivo terminal de estas tareas es establecer los cimientos de un plan de carrera en la institución.

En los años precedentes se hablan venido haciendo esfuerzos por apoyar los procesos de capacitación del personal, estableciendo diversas líneas de acción tanto en lo técnico, como en lo sustantivo y de desarrollo. Las que podemos resumir en los siguientes resultados para las dos vicepresidencias de supervisión, la de análisis económico y financiero, y bursátil.

Los datos reflejados anterior corresponden a un periodo determinado, anteriormente la capacitación no se apegaba aun proceso planeado, sin embargo con base en experiencias del organismo, se fue estructurando de tal forma que entendiera a necesidades planteadas por el area y con eventos institucionales programados.

Los resultados de este trabajo, con la participación de la áreas, fue la estructuración de capacitación en cuatro vertientes, dentro de lo cual destacan el programa del supervisor bancario para el personal de nuevo ingreso, la implantación de la

maestría en supervisión y contraloría de entidades financieras, cursos de especialización como en el caso de banca de inversión, análisis financiero y prácticas bursátiles, econometría avanzada, banca y crédito, finanzas e ingeniería financiera y económica, por citar algunas; cursos técnicos con orientación a las funciones que se desarrollaban.

Para la impartición de estos cursos se ha contado con el valioso apoyo de instructores internos; así como con instituciones docentes como la Universidad de la Salle, Icafe e Imerval, ITAM, Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, UNAM y Bursamétrica, sin que éstas agoten las opciones. La formación y capacitación del personal se ha afectado mediante cursos estructurados y el otorgamiento de becas.

En lo concerniente al área bursátil podemos resaltar entre otros la impartición de diversos eventos de capacitación en materia de inversiones, funcionamiento de la bolsa y los operadores y distintos instrumentos del mercado, en cursos o tales como "Análisis técnico", "Prácticas bursátiles", mercados de capital, de dinero, de valores, productos derivados, futuros financieros, swaps y la especialización sobre análisis financieros y prácticas bursátiles.

Así mismo, en fecha reciente con el apoyo de banco mundial, se ha visto reforzado en este último ejercicio el intercambio de funcionarios asistentes a los diversos eventos programados por la reserva federal de la E.U.A., por la OCC y el FDIC, agencias encargadas de la supervisión de bancos en los estados unidos de América, en materias tales como análisis de las instituciones financieras, análisis de cartera, manejo y calidad de activos, manejo de fondos y administración de riesgos de tasas, de liquidez, de cobertura cambiarias. Este importante intercambio tiene como objetivo formar funcionarios expertos y docentes que generen en lo futuro un efecto multiplicador de sus conocimientos hacia el personal técnico.

También conviene destacar el enorme interés que la capacitación, en cómputo se tiene, la demanda de este entrenamiento en el manejo de paquetes (Windows, Word, Excel, etc.) le permite al personal optimizar sus labores y aprovechar para su trabajo de supervisión y análisis las bases de información y los sistemas disponibles con que cuanta el organismo.

La fase de formación y desarrollo humanístico y de administración es también una veta de enormes posibilidades e intereses para apoyar al personal en el manejo de sus habilidades, para ayudarlo a interrelacionarse de una mejor manera y para configurar una cultura de equipo de trabajo y una relación de clientes usuario, en donde los procesos de trabajo se optimicen en beneficio de todos, lo que nos repercutía resultados oportunos y de calidad en nuestras labores; de ahí que también, ya por varios años hemos abierto la oportunidad de cursar un diplomado en formación y desarrollo gerencial al que han asistido supervisores y mandos

medios. Sin descuidar el apoyo al personal administrativo y secretarial, con programas vestidos especialmente a sus necesidades.

Ciertamente, que ésta es una plataforma invaluable, sin la cual las urgentes y trascendentes labores que se han tenido que cumplir en tiempos récord en este año, no hubiera sido posible efectuarlas, ya que gracias a la experiencia, a la entrega, profesionalismo y mística de servicio impreso en su labor por funcionarios y empleados, se ha concretado en medidas que han evitado mayores repercusiones en el sistema financiero.

La capacitación en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, representa una oportunidad única de colaborar en la transformación emprendida por la presente administración, para que la supervisión y regulación procuren la solidez y solvencia de las instituciones financieras y promuevan su eficiencia y competitividad, otorgando servicios de calidad a costos razonables para el usuario y asegurándose del cumplimiento de las leyes y regulaciones y de la protección a inversionistas y depositantes.

Este importante tarea prevé que desde el procedimiento de autorizaciones, la admisión y aplicación de regulación prudencial (enfocada a evitar y mantener bajo control la concentración de riesgos y vigilar los sistemas de monitoreo y administración de ellos y a la creación de provisiones e índices de capacitación entre otros), la supervisión extra sito (o de gabinete) y la supervisión in-situ, se cubra una gama importante de tareas docentes de planeación y administración para formar y desarrollar personal con el perfil propio acorde a las características que la diversa labores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores que realiza.

Así pues, podemos decir que la capacitación se encuentra inmersa en la actividad cotidiana de nuestro personal, que pide cada vez mas el contar con instrumentos que le permita desarrollar su trabajo con mayor oportunidad y calidad.

De ahí que, la transformación e implantación de nuevas metodologías de supervisión (macro) y de análisis que atañen en estos momentos de cambio al trabajo de las vicepresidencia con apoyo de consultores, requiere de la liberación y difusión de manuales de operación en cada una de los rubros y a los procedimientos de inspección, siendo éstos la materia prima necesaria para la labor de capacitación y el entrenamiento a que se someta el personal para su formación en los diferentes niveles y para homogeneizar las prácticas de supervisión, tan indispensables que sin ellas se corre el riesgo de que aún teniendo especialistas y renombrados expertos en las diversas áreas, la sistematización de la tareas se efectuaría bajo diversas áreas la sistematización de la tareas se efectuaría bajo diversas rutinas e interpretaciones, con consecuencias de posibles duplicidades o carencias en el manejo de los recursos y resultados y hasta posibles contradicciones en criterios y modus operandi.

De esta manera, se ha propiciado un foro en el que convergen las inquietudes, preocupaciones y planteamientos de los vicepresidentes respecto de la temática de capacitación, mismo que se integró a partir del mes de agosto, al tocar en el comité de políticas a que convocara la coordinación técnica de presidencia, el tópico de capacitación, como un precedente para establecer niveles y certificación de los estratos de entrenamiento para el personal, así como obligatoriedad y tiempo para la implementación de cursos que ameriten la formación y el desarrollo del mismo. El comité sesiona una vez a la semana, y tiene como objeto medular establecer lineamientos en la materia para conformar el programa de capacitación.

Derivado a ello se constituyó el comité de capacitación, el cual ha venido trabajando a convocatoria de la vicepresidencia de informática y administración, para dejar establecidos los niveles de entrenamiento, la temática, desarrollo de los contenidos y propuesta de instructores internos para la ejecución e implantación de los mismos, habiéndose comprometido las diversas vicepresidencias a liberar los manuales correspondientes en el mes de noviembre a más tardar junto con los materiales para el desarrollo del primer nivel de acreditación, a fin de iniciar la capacitación bajo este esquema a principios del próximo ejercicio, en temas tales como características del sistema macro, calidad de activo y manejo de fondos y análisis de crédito, entre otros.

También, se han establecido estándares en la selección de candidatos para asistir a eventos en el extranjero, financiados con recursos del banco mundial asegurando la aplicación y beneficio para el organismo Traducidos en productos o técnicas específicas que los supervisores y funcionarios participantes que apliquen a su vez estos trasmitan al resto del personal, propiciando el correspondiente cambio en el área beneficiada y el efecto en cascada en la producción del conocimiento o la tecnología aprendida.

En forma paralela, la dirección de capacitación efectuara el levantamiento de necesidades de capacitación con base en las diferentes vertientes que conforman el catálogo, mismo que será consultado por las áreas a partir del último cuatrimestre de cada ejercicio para darnos a conocer sus requerimientos con fines de análisis y configuración del programa de capacitación, así como efectuar encuestas específicas para tal fin.

Ha sido y continuará siendo política del área responsable de la capacitación, dar a conocer a principio del año la configuración, del programa y la inclusión del personal en los cursos que formen parte de él, así como abrir convocatoria trimestrales para invitar al personal interesado en aquellos eventos que les despierten un particular interés y que guarden aplicación con sus funciones o con su desarrollo personal.

La capacitación tiene una inversión importante en recursos, tiempo y esfuerzo del personal y de los funcionarios; así como que la conjunción de las tareas de

administración de esta función, va más allá del proceso operativo de registro, control, servicio y atención a los usuarios de ella, y que implica una visión a mediano y largo plazo de esta inversión.

## **COMISIÓN NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS.**

### **Concepto:**

Elaboración y difusión del plan general de capacitación.

### **Objetivos:**

Determinar el plan general de capacitación y darlo a conocer a las unidades administrativas que integran la comisión, a fin de que conozcan las distintas alternativas de desarrollo para su personal.

### **Políticas:**

De acuerdo al resultado obtenido del diagnóstico de necesidades de capacitación encubiertas y de las necesidades manifiestas por el propio personal de la comisión, se elabora el plan general de capacitación.

Todos los programas, cursos o seminarios que integren el plan general de capacitación y que se impartan a través de o con apoyo del departamento de capacitación y desarrollo a las distintas áreas, deberán tener como punto de partida una necesidad detectada, de desarrollo, superación o adiestramiento.

El departamento de capacitación dará a conocer a todas las unidades administrativas el plan general de capacitación, con objeto de que éstas programen la asistencia del personal que lo requiera.

### **Funciones:**

Implantar y mantener vigente el sistema de detección de necesidades de capacitación, a fin de satisfacer los requerimientos de conocimientos, habilidades y aptitudes que requiere el personal de la comisión.

Formular y proponer los planes y programas institucionales de capacitación en base a los objetivos y calendario de cursos y eventos a efectuarse, de acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Diseñar y determinar las técnicas y actividades didácticas, para la selección o elaboración de materiales didácticos, instructores e instrumentos de evaluación.

Coordinar la logística de cada curso para proporcionar los servicios, instalaciones, equipo técnico y material didáctico necesario para la ejecución del evento, de acuerdo a los tiempos determinados.

Evaluar resultados del curso por la actuación del instructor, impacto de la temática, aprovechamiento de las particulares, que permita determinar el control y evaluación del proceso de capacitación.



Tramitar los pagos por honorarios de servicios profesionales a los instructores externos y demás proveedores de bienes y servicios de capacitación y proponer en su caso compensaciones a los instructores internos.

Elaborar y evaluar los informes acerca de los avances y beneficios del plan y programas de capacitación.

Elaborar el presupuesto anual de gastos por concepto de capacitación y desarrollo de personal.

## CAPÍTULO IV

### INSTITUCIÓN BANCARIA DE SERVICIOS BANPAÍS.

Dirección corporativa de recursos humanos y administración.

#### 4.1. CONCEPTO.

BANPAÍS S.A. Institución de banca múltiple.

#### 4.2. OBJETIVO.

Coadyuvar en la solución de la problemática de la institución, en cuanto se refiera a la falta de conocimientos y habilidades

#### 4.3. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BANPAÍS.

Según el autor profesor Peter Drucker, quien ha encabezado a los tratadistas de temas administrativos y de negocios de los últimos cuarenta años, "**el verdadero capital es el saber**", esta propuesta la reconocen las grandes empresas y los grandes empresarios, ya que sólo se explica por el conocimiento acumulado por su personal clave.

En BANPAÍS un hecho conocido de su factor humano es que:

Es básicamente joven.

Es en buena medida nuevo en la actual organización

Es el más alto entre los costos de operación (60%) de la empresa.

Es poco eficaz para el logro de negocios, tanto de captación como de colocación.

Es desconocedor de los nuevos planes estratégicos

Es un factor crítico en la obtención de resultados de productividad y calidad.

No se siente "motivado".

Por esos motivos y otros de importancia menor, la formación profesional de nuestra gente, representa una inversión altamente rentable

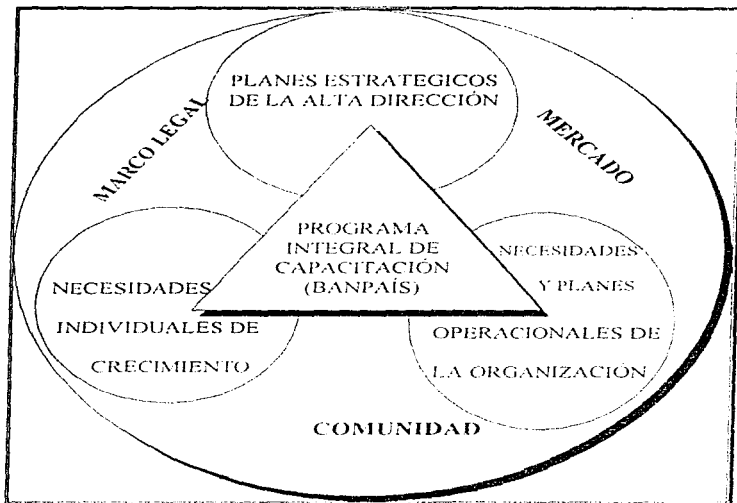
Consciente de la preocupación de la alta dirección de BANPAIS por apoyar y conseguir la capacitación y desarrollo del personal de la empresa del grupo financiero, al tiempo que se instrumentan cambios para asegurar futuros resultados exitosos, preparan las bases de lo que será el programa integral de capacitación y desarrollo BANPAIS.

El programa que hemos venido preparando y será nuestra norma, tiene como característica más destacada la de ser integrador y buscar su excelencia en la inclusión de todas aquellas fuerzas positivas que lo hagan, como su nombre lo indica, integral.

Por ejemplo, el programa integral, se apoyan en las líneas de orientación del plan estratégico de negocios de la alta dirección de nuestra empresa, en las necesidades derivadas de objetivos y metas tácticas y operaciones de nuestra organización, y también toma en cuenta las necesidades individuales expresadas de nuestro personal como componentes del entorno interno.

Como componentes externos y parte de nuestro macro-entorno, el programa toma en cuenta tendencias en los mercados, el marco legal que nos rige, los avances tecnológicos en el sector financiero y de servicios, y también las tendencias en los aspectos sociales y económicos de nuestro país y globales.

#### 4.3.1. PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN LOS FACTORES QUE LO NUTREN



#### 4.3.2. VERTIENTES INTERNAS DEL P.I.C.

Lo anterior, se garantiza cuando se abren las puertas del programa a las vertientes derivadas de la orientación y de la dirección general y dirección adjunta por un lado; los objetivos, metas, políticas y planes de diferentes áreas de que consta nuestra organización; de la riqueza de expresiones de necesidades y de las expectativas de nuestros empleados.

Como parte de la vertiente de la alta dirección, el programa se alimenta de la planeación estratégica, las recomendaciones de las áreas en que se divide nuestra empresa, representada en un comité ejecutivo de capacitación y desarrollo;

solicitudes de acción de los representantes de la alta dirección encabezados por nuestro director general, y sobre todo se nutre con el conocimiento de la "misión" que ahora ostentamos. El programa honrará esa misión y será su principal difusor.

A los objetivos y metas de las áreas, agregaremos otros planes como procedimientos y programas para integrar la vertiente organizacional de nuestro programa que también reconoce solicitudes de acción para los cuadros del mando lineales y funcionales. Estos últimos, como líderes de proyectos de innovación específicos que anticipan nuestras futuras ventajas competitivas en el mercado

La vertiente a que ahora nos referimos, es la derivada de nuestros recursos humanos, que se expresa y actúa en cumplimiento de metas de trabajo, pero también los objetivos personales de crecimiento, de esos objetivos, de los desajustes personales puesto; de las recomendaciones de capacitación remediar y reentrenamiento de la comisión mixta respectiva, y de la suma de solicitudes individuales de desarrollo, deriva nuestro programa, su intencionalidad de ofrecer respuestas que mejoren el aprendizaje de comportamientos productivos, hábitos de convivencia humana y búsqueda del mejoramiento como individuos y entes sociales.

**VERTIENTES INTERNAS DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN*****Alta dirección.***

Misión.

Planeación estratégica.

Recomendaciones comité directivo de capacitación.

Soluciones de la dirección general.

***Organización.***

Metas, políticas, normas, sistemas.

Solicitudes de las áreas.

Recomendaciones comisiones mixtas.

Recomendaciones grupos de proyectos.

***Empleados.***

Necesidades y requerimientos de empleados.

Ajuste persona - puesto

Recomendaciones comisiones mixtas

Soluciones de individuos

***Requerimientos organizacionales.***

Nuestro programa busca integrar eficazmente a todo el personal de la empresa, ya pertenezca a las bases del nivel operativo; a las categorías de técnico medio; a los niveles gerenciales y de administración, o al nivel de alta dirección.

También el programa es integral por que implica dar información a nuestra población para ser competentes en las ocho áreas que recomendamos a la profesión financiera:

Conocimiento de la empresa:

Conocimientos bancarios y financieros.

Conocimiento de habilidades en aspectos de relaciones sociales (humanísticos).

Conocimientos en aspectos tecnológico.

Conocimiento del mercado y habilidades en el mercado.

Habilidades operativas.

Conocimientos administrativos y habilidades de gestión.

Habilidades de mando y liderazgo.

**Niveles:**

Alta dirección.

Nivel gerencial.

Nivel técnico.

Nivel operativo.

Competencia profesional;

Conocimientos institucionales.

Conocimiento de becas y finanzas.

Conocimiento humanísticos.

Conocimiento en tecnología.

Conocimientos del mercado y la comercialización de productos/servicios.

Habilidades operativas.

Conocimientos y habilidades administrativas y de gestión.

Habilidades de liderazgo.

#### 4.3.3. CUESTIONARIO.

Cuestionario de control interno en el área de recursos humanos.

¿Cuáles son los programas que lo nutren?

¿Cuál es la técnica o metodología que alimenta al programa?

¿Quiénes son los responsables?

¿A quién esta dirigido?

¿Qué se necesita para la realización de l programa?

¿Es necesario la capacitación y para qué?

¿Quiénes son los responsables?

¿Quién les da apoyo al programa?

¿Dónde se imparte la capacitación?

¿Qué se pide para una mejor capacitación?

¿Qué ofrecen al tener una buena capacitación?

**¿A QUIÉN ESTA DIRIGIDO?**

El programa integral de capacitación y desarrollo de BANPAÍS atiende con soluciones que producen aprendizaje a grupos con necesidades comunes, y lo hará también con prospectos a empleados que ingresen a cursos casuales, otras poblaciones metas que tomamos en consideración son:

- A) Personal de ingreso reciente.
- B) Empleados actuales.
- C) Funcionarios en desarrollo
- D) Funcionarios actuales.
- E) Directivos.

Aspiramos también a incluir a la alta dirección en un programa de conferencias para su actualización.

#### 4.3.4. SUBPROGRAMAS FORMALES.

Subprogramas diversos dan respuesta integral (todo el ser humano) a los requerimientos del personal de BANPAÍS, y nuestro propósito es hacer esos programas curriculares, es decir cursos seriados y complementarios, de tal manera que su cumplimiento produzca personal realmente competente.

Los programas que se mantendrán vigente son:



**PROGRAMA**

capacitación vestibular

inducción.

adiestramiento operativo.

capacitación técnica en banca y funcionarios.  
finanzas.

formación de mandos medios.

desarrollo de ejecutivos.

actualización-alta dirección

**POBLACIÓN META**

proyectos a empleados

personal de ingreso reciente.

empleados.

funcionarios.

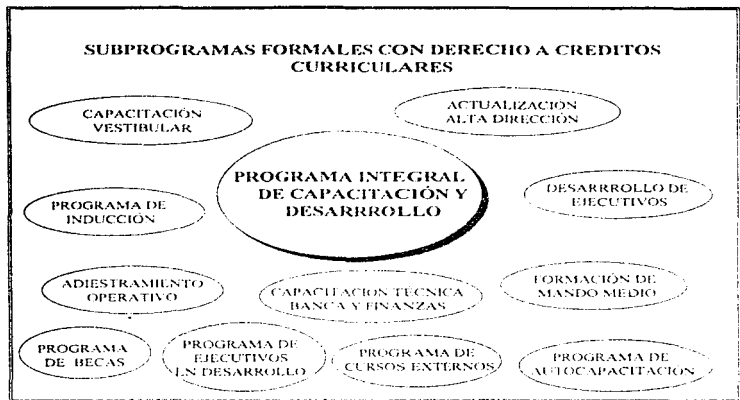
funcionarios.

subdirectores/directores

directores gerenciales

Otros subprogramas que actualmente existen serán materia de actualización y rejuvenecimiento creativo, ya que han demostrado su utilidad en el pasado y resuelven ciertas necesidades del personal y de la empresa, aquí nos referimos a planes como los siguientes:

Becas, cursos externos, cursos de idiomas, auto-capacitación y capacitación en sistemas.

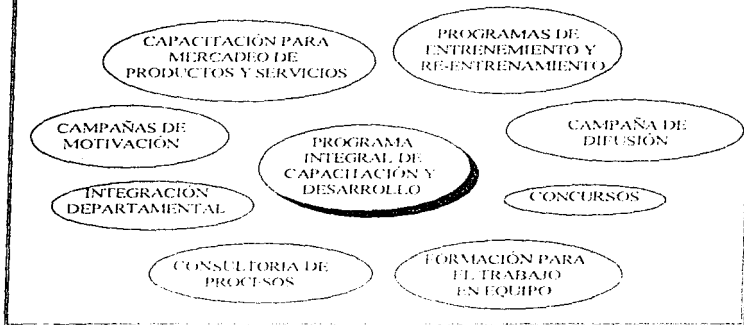


Mientras que los subprogramas formales requieren de tiempo para su cumplimiento y terminación, y por lo mismo no resolvería las necesidades de la empresa en el corto plazo, nuestro programa integral también acoge otras formas de resolver problemáticas de grupos específicos con experiencias de aprendizaje más vivenciales, que no se basan tanto en el poder de la instrucción, sino en el deseo de participación y logro de los individuos; tal es el caso de los concursos como el ya próximo "maraton" para aprender sobre nuestro prontuario de productos y servicios, o también las campañas para capacitar en como mercadear y operar productos selectos como inversiones en UDI'S y Tarjeta Activate.

Otras intervenciones que integran nuestro programa son campañas de motivación al personal; eventos para integración de equipo de trabajo; consultora de procesos sociales, campañas de difusión de políticas, directrices, estrategias, misiones otros aspectos análogos y finalmente debemos sumar a lo anterior nuestra intervención en planes de entrenamiento y reentrenamiento como los que hemos iniciado con relación a las reestructuras de créditos.

Como componentes externos y parte de nuestro macro-entorno, el programa toma en cuenta tendencias en los mercados, el marco legal que nos rige, los avances tecnológicos en el sector financiero y de servicios, y también las tendencias en los aspectos sociales y económicos de nuestro país y globales.

## OTROS EVENTOS A CARGO DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN



### ¿QUÉ QUEREMOS?

¿Qué nos proponemos con nuestro programa integral de capacitación y desarrollo? disponer de un personal que conozca, sepa y demuestre "tener ganas".

Individuos así los hay en todos los equipos, como también abundan los apáticos, escépticos y objetantes para hacer un mejor uso de nuestros recursos - escasos por la contingencia económica que vivimos integraremos a nuestro programas formales al personal que lo solicite el compromiso de atender a los eventos en forma voluntaria.

En los eventos de tipo general, o de obligación grupal o departamental, actuaremos como catalizadores, buscando "prender" a quienes participan, de forma tal que muchos cambien su actitud y se motiven a actuar a favor de su propio desarrollo y del de la empresa. Esperamos influir positivamente y lograr mejorar en el ánimo y la competencia de muchos de nuestros compañeros.

Se comenta de aquel filósofo griego que se acercó a un grupo de operarios y preguntó a uno de ellos "¿y tú que haces aquí?" recibiendo como respuesta: "aquí trabajo". luego preguntó a otro "y tú?...". "Yo labro una piedra" contestó el segundo, siguió el sabio haciendo un tercer operario y preguntó también: "¿tú... qué haces?" la respuesta de éste último es la que oiremos de nuestra gente cuando la organización goce del éxito: "yo construyo un templo".

Con el programa integral buscamos formar colaboradores eficientes que coadyuven el crecimiento y éxito del BANPAÍS.

### **CAPACITAR PARA QUE?**

Si hay quien cuestione la necesidad de ayudar al aprendizaje y crecimiento de nuestro personal, podríamos responder con la cita de Druker con que iniciamos este trabajo, y que le oímos hace semanas al presidente de la A.S.T.D., la asociación americana de capacitación y desarrollo se refiere a la relevancia de la formación profesional en nuestro tiempo.

Es pertinente citar este contexto porque en los países de alto desarrollo se ha insistido en nuestros días en que las organizaciones que progresan son aquellas que:

Propician un alto desempeño de su gente.

Invierten considerablemente en capacitación.

Alientan el aprendizaje de experiencia de trabajo, de su personal.

Evalúan su capacitación e introducen mejoras constantes en ella.

Por estas razones son punteras empresas como Motorol, Mc Donald's, Hewlett Packard y General Electric en el ramo industrial, y en el mundo de las finanzas lo son: Citibank, el Chase Manhattan Bank, el Westminster Bank, el banco de Santander, el banco Nomura, Merrill Lynch o el First Bank of Boston, por citar algunas de las instituciones más destacadas a nivel mundial.

Banco como el Citibank o el Chemical Bank mantienen la política de que sus funcionarios y directivos tienen que emplear, al menos quince días al año, para su propia capacitación; decidiendo cada quien el curso o los estudios que quiere emprender y donde.

Uno de los principales bancos del país, por sus voceros afirmó en una reunión de la asociación de banqueros hace no muchos años, que el clima de alta moral de su personal se debía al programa de capacitación ininterrumpido por más de treinta años. otro de sus representantes demostró que el crecimiento explosivo de sus

transacciones al no poder explicarse por tecnología, ni por incremento en mano de obra, se explicaba por el incremento en la capacitación.

Resultados de múltiples encuestas con directivos de empresas aquí en México y otras partes del mundo nos hablan positivamente de cómo la capacitaciones vista como aliada de la productividad y más recientemente de la cálidas en el servicio al cliente. Además de las consecuencias positivas de la capacitación que otros le atribuyen, nuestro programa integral busca contribuir, para que el personal que se prepare sea eficaz...

En el cumplimiento de metas.

Mostrando el alto desempeño.

En comportarse maduramente.

Como banquero profesional

En el cumplimiento de políticas, normas y leyes.

Aquí mismo ya hemos sido reconocidos como aliados valiosos en la obtención de resultados.

#### ¿PARA QUÉ?

Para integrar personal en el cumplimiento de la misión del grupo financiero BANPAÍS.

Para cumplir objetivos y metas.

Para obtener resultados (productivos/calidad).

Para un desempeño competente.

Para ser mejores individuos.

Para crecer profesionalmente.

Para cumplir con la ley

Para lograr crear una actitud de servicio.

#### RESPONSABILIDADES.

¿Es la empresa responsable por el aprendizaje de su personal? como en muchos otros aspectos de la vida de los negocios, la controversia continuará. No obstante lo anterior es claro que cada empleado como persona, aprende y lo hace a su ritmo, a su estilo y por conveniencia aprende del ambiente que lo rodea y le dan

las condiciones contingentes. Aprende haya o no capacitación disponible. No obstante en donde existen programas convenientes en ofertas, los empleados pueden aprender en mejores condiciones acerca de soluciones para problemas del trabajo.

Creemos que la responsabilidad de conseguir un aprendizaje eficaz para el personal, es conjunta entre cada empleado y la empresa, teniendo en ello papeles destacados la alta dirección y la dirección de capacitación y desarrollo de recursos humanos.

La alta dirección representa con su apoyo y participación un prototipo digno de ser imitado, mientras que la dirección funcional de capacitación tiene a su cargo la instrucción y otras intervenciones para ayudar a que el aprendizaje se dé en óptimas condiciones. Cuando esto ocurre la calidad lograda en el aprendizaje está apoyado el éxito de la empresa.

#### **RESPONSABILIDADES:**

##### ***De la instrucción:***

Alta dirección

Capacitación y desarrollo.

Organización

##### ***Del aprendizaje:***

Empleados.

Labor personal.

***Aprendizaje de calidad = labor conjunta = éxito de la empresa.***

Alta dirección.

Capacitación y desarrollo.

Organización.

Empleados.

#### **RESPONSABLES.**

EL éxito esperado para nuestro programa integral descansa en seis pilares, responsables cada una de proporcionar el sustento que se requiere a un proyecto

que día a día se perfeccionará hasta hacerse el instrumento idóneo para formar al recurso humano de BANPAÍS.

Los seis pilares que nutre el programa y sus aportaciones son:

La dirección general y las direcciones generales adjuntas que dan apoyo amplio, orientación estratégica, presupuesto, e instalaciones, y ofrecen recomendaciones siempre útiles.

Un comité ejecutivo de capacitación, del cual se esperan noticias de las necesidades gerenciales de capacitación y desarrollo de la empresa; la puntualización de prioridades; la orientación táctica; las autorizaciones para involucrar grupos, y revisiones de los planes y programas que habrán de ponerse en vigor.

Los cuadros de mando de la organización, quienes nos informarán de necesidades de sus colaboradores y deficiencias en los resultados, nos proporcionarán prospectos de instructores; nos solicitarán cursos e intervenciones, alentarán la participación de sus empleados, nos ayudarán a evaluar los resultados y darles seguimiento, y sobre todo nos dan ahora y continuarán dando respaldo amplio y decidido.

La dirección corporativa de recursos humanos y administración nos nutre con orientación táctica e indicaciones basadas en su interpretación de la estrategia; nos actualiza los planes operativos, y revisa el avance de las tareas y compromisos del programa.

La Comisión Mixta de Capacitación al ser una entidad en la que está representada la base sindical, analiza solicitudes de grupos de empleados, sanciona programas de tipo colectivo como los de seguridad, solicita acciones en su caso y coadyuva en el seguimiento y perfeccionamiento de los planes.

La dirección de capacitación y desarrollo de recursos humanos es la depositaria del programa integral y de ahí su responsabilidad inmediata a los aspectos que a él se refieren; con ese motivo esta entidad analiza solicitudes de servicios, diseña programas; imparte instrucción, instrumenta acciones, evalúa resultados, da seguimiento, y reinicia el proceso.

Cabe exponer que para el logro del éxito del programa integral hay que dar la responsabilidad de nuestro personal, quienes debe asistir a los eventos preparados para atenderlos; cumplir sus compromisos de tareas, involucrarse en lograr su propio desarrollo, y solicitar por los conductos adecuados, apoyo para continuar con su formación profesional.

**Responsables:**

**Alta dirección.**

**Comité ejecutivo de capacitación.**

**La organización.**

**Dirección corporativa de recursos humanos y administración.**

**Comisión mixta de capacitación.**

**Dirección de capacitación y desarrollo de recursos humanos.**

### **¿CON QUIÉNES ? ¿DÓNDE?**

Para llevar a cabo los diferentes retos del programa integral, dependemos de instructores, consultores, evaluaciones, coordinadores y otros pocos puestos mas. Es importante saber que cada persona titular ha sido escogida cuidadosamente y con el mismo cuidado se le entrena para su cometido, lo cual hace que en las evaluaciones, los participantes califiquen alto en cuanto a la calidad del personal docente.

Instructores internos y externos participan en eventos regulares y especiales del programa integral, procuramos que la mezcla de unos y otros sea del orden del 70% instructores internos habilitados y 30% instructores externos, seleccionados por su experiencia y competencia

También el programa es integral por cubrir con sus eventos a todo el país, en la ciudad de Monterrey y Guadalajara. BANPAIS cuenta con centros de capacitación convertientes por su focalización e instalaciones. Pero en la ciudad de México, la sede corporativa de nuestra empresa, hoy no tenemos una instalación para alojar en ellas aulas y nos atenemos a la utilización de espacios rentados para salir adelante en nuestros planes

Esperamos una decisión favorable a la posibilidad de tener una instalación adecuada y acorde con tamaño y número de eventos a la brevedad

### **¿CON QUIÉNES?**

***Instructores internos.***

Programa de formación y habilitación de instructores.

***Instructores externos.***

Programa de desarrollo de proveedores.

***A nivel nacional.***



México.

Territoriales.

**Centros de capacitación.**

Propios.

Aulas rentadas.

**Prioridades.**

Una mirada a las prioridades en cuanto a necesidades de capacitación, nos propone la favorable idea de que hemos salido bien de los eventos y programas manejados por la dirección de capacitación. Esto nos conduce a la confianza y el optimismo, pero sin miopía, por ello actualmente trabajamos con ahínco para tener soluciones de enseñanza-aprendizaje para necesidades como:

Crédito y en especial reestructuradas

Venta y mercado.

Las nuevas fases del proyecto argentina.

UDI'S en cuentas de inversión y crédito.

Conocimiento de lo que es BANPAIS hoy

Una mejor atención del factor humano, tanto con mayor número de intervenciones como de materias humanísticas en los programas actuales.

Nuestro juicio es desde luego una aproximación y busca ser ratificado por nuestras autoridades y expertos al tener mejor información sobre las oportunidades y cambios trascendentales que se nos vienen, ajustaremos nuestras actuales prioridades y que daremos confianza de que nuestra contribución será útil y dejará huella.

**Prioridades hoy.**

Crédito y reestructuración

Ventas y mercado.

Argentina.

UDI'S.

Factor humano.

Conocimiento institucional.

### ¿QUÉ PIDEN?

Siendo el programa integral una criatura naciente, está por ello urgida de atención y cuidados, se solicita de nuestra máxima autoridad que nos proporcione:

Orientación.

Información oportuna.

Flujo de recursos

Por otra parte creemos necesaria la creación de un comité ejecutivo de capacitación, presidido por nuestro director general y con asientos para que cada área estratégica de BANPAÍS se vea representada en él. Esta institución el crearse, dará seguridad y solvencia a la formación profesional en nuestra empresa y poco a poco se atenderán necesidades relativas a contar con conocimientos y habilidades en áreas clave de negocios

Derivada del crecimiento paulatino de la demanda de cursos internos, la necesidad de contar en la ciudad de México con instalaciones adecuadas, nos lleva a solicitar ayuda para obtenerlas. Un centro de capacitación, será también sin duda, para todo el personal un símbolo de la importancia que tienen estas actividades para la alta dirección de BANPAÍS.

### SE PIDE:

Apoyo.

Orientaciones

Creación de un comité ejecutivo de capacitación y desarrollo.

Flujo de recursos

Instalaciones adecuadas.

Información oportuna.

### Y SE OFRECE:

Los que están al cargo del programa integral ofrecen algo a cambio de lo que pedimos y lo consideramos valioso: Nuestra organización que es dedicada, competente y comprometida, capaz para dar respuestas:

Orientadas a lograr la estrategia de BANPAÍS.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Que toma en cuenta a nuestros clientes internos.

Que se realizan con rapidez.

Que ofrecen servicios de calidad.

Son convenientes y a la vez económicas.

En el programa integral de capacitación y desarrollo ofrece servicios en los aspectos siguientes:

Instrucción.

Asesoría didáctica.

Consultora de procesos grupales.

Aprendizaje.

Cambios socio-técnico.

y disfrutan de un trabajo que nos permite dar, y con ello contribuir a los fines de nuestra empresa y a formar mejores hombres para México.

Se ofrece:

**Una organización:**

Dedicada

Competente.

Comprometida.

**En aspectos tales como:**

Instrucción.

Asesoría didáctica.

Consultoría de procesos grupales.

Aprendizaje.

Cambio socio-técnico

**Respuestas:**

**Orientadas a la estrategia de la empresa.**

**Orientadas al sistema cliente interno.**

**Convenientes y económicas.**

## CONCLUSIONES:

- \* La capacitación sirve principalmente para establecer el comportamiento de las personas dentro de un área determinada, para el buen desarrollo y funcionamiento del ente y de la misma persona.
- \* La Comisión Nacional Bancaria y valores establece las relaciones entre el personal fuera y dentro del organismo ; así como, regir la normatividad con que trabajan las grandes empresas bancarias del país, con la que estamos de acuerdo en su existencia.
- \* La capacitación considerada como un subsistema de la organización, tiene un impacto positivo en la misma, ya que a través de este enfoque es posible establecer una relación lógica y estrecha con todos los subsistemas que integran la organización.
- \* El establecimiento de la capacitación en forma sistemática, es decir, a través de un proceso lógico, reporta resultados positivos a la organización, a corto, mediano y largo plazo.
- \* Es indudable, que la capacitación es un proceso que coadyuvar, no sólo al incremento de la productividad y/o eficiencia, sino que además contribuye al desarrollo individual de cada trabajador, poniéndolo a la vanguardia del avance tecnológico.
- \* Por otro lado, los planes de capacitación obedecerán a los objetivos generales y particulares de la organización, involucrando al individuo en ellos, pero sin que sean manipulados
- \* La Planeación Estratégica de la Capacitación tiene una visión clara del futuro y el presente, lo que conlleva a diseñar planes de largo plazo. Son las líneas de acción que se define a partir del área específica, se sostiene con el marco de referencia en que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la empresa.

Mecanismo mediante el cual se establece el rumbo de la formación y desarrollo de los recursos humanos. Este hecho exige a la planeación estratégica de la capacitación, entrelazarse en forma inseparable de la alta dirección, así como la misma planeación estratégica global de la empresa

La Planeación Estratégica de la Capacitación debe convertirse en una responsabilidad compartida de todos los funcionarios de la organización, con reconocimiento y apoyo por parte de la dirección general y no de una tarea aislada de una persona o del capacitador.

- \* La capacitación en el área de recursos humanos a tiende con soluciones que producen aprendizaje a grupos como: funcionarios en desarrollo, funcionarios actuales, directivos, lo que establece el buen desempeño de las funciones tanto personales como institucional.
- \* La institución bancaria investigada (BANPAÍS) dispone de un personal que conoce, sabe y muestra tener ganas de superación, y motivación a favor de su propio desarrollo y de la empresa para fomentar la misma competitividad entre los empleados.
- \* La capacitación propicia un alto desempeño de la gente, alimenta el aprendizaje de experiencia en el trabajo, para garantizar al cien por ciento el desempeño competente.
- \* BANPAÍS da ofrecimiento de servicios como: asesoría didáctica, consultora de procesos grupales, cambios socio-técnico, les permite a contribuir a los fines de la empresa, y a formar mejores hombres para el país.
- \* Por lo que respecta a la capacitación se concluye que la alta dirección representa con su apoyo y participación en la capacitación, un prototipo digno de ser imitado, mientras que la dirección funcional de capacitación tiene a su cargo la instrucción y otras intervenciones para ayudar a que el aprendizaje se dé en óptimas condiciones, cuando esto ocurre la calidad lograda en el aprendizaje está apoyado en éxito de la empresa.
- \* Por otro lado las prioridades en cuanto a necesidades de capacitación y a la creación de un comité ejecutivo esto conlleva el logro de los objetivos y metas tanto personales como institucionales.

**BIBLIOGRAFÍA:****Administración de Recursos Humanos.**

Chiavenato, Idalberto.  
Editorial Mac Graw Hill.  
1985.

**Administración de los Recursos Humanos.**

Arias Galicia Fernando.  
Editorial Trillas.  
1994.

**Proceso Administrativo.**

Fernández Arena José Antonio.  
Editorial Diana.  
1992.

**Técnicas de Administración de Recursos Humanos.**

Sanchez, B. Francisco.  
Talleres Graficos de la Dirección de Publicaciones del I.P.N.

**Manual de la Administración del Proceso de Capacitación de Personal.**

Lic. Hugo Calderón Córdoba  
Editorial Limusa México  
**Planeación Estratégica de Capacitación.**  
Secretaría del Trabajo y Prevención Social.  
Dirección General de Capacitación y Productividad  
1996.

Sistema Integral de Capacitación.

Secretaría del Trabajo y Prevención Social.

Dirección General de Capacitación y Productividad.

1996.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

11ª Edición DeIma.

México D.F.

Ley Federal del Trabajo.

Secretaría del Trabajo y Prevención Social .

8ª Edición Actualizada.

Programa Integral de Capacitación BANPAIS.

Lic. Adrián Villarreal Martínez.

Director de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Manual de procedimientos administrativos.

Dirección de administración de recursos humanos.

Elaboración y difusión del plan general de capacitación.

Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Dirección general de organización

Revista interna C.N.B.V./septiembre/1996.

Lic. Eduardo Fernández García.



