

90  
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA PARA  
MINIMIZAR LOS FALTANTES DE CAJA EN CAJEROS  
DE UNA INSTITUCION FINANCIERA A TRAVES DE  
LA COMBINACION DE UNA SUPERVISION  
ADECUADA Y UN ADIESTRAMIENTO EFECTIVO.**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ROSALIA RODRIGUEZ MERCADO**

**ASESORA: LA. MIREYA MARIN HERNANDEZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, me permito comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Propuesta para minimizar los faltantes de caja en  
cajeros de una Institución financiera a través de la combinación de  
una supervisión adecuada y un adiestramiento efectivo.

que presenta la presente: Rosalía Rodríguez Mercado  
con número de cuenta: 8108548-6 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el  
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Comité Académico, Ed. de México, a 19 de junio

de 1987

MODULO:

II

III

IV

PROFESOR:

L.A. Rireya Marín Hernández

L.A. María Teresa Muñoz García

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

FIRMA

DEP/V0005EN

**A mis profesores.- por su enseñanza y dedicación.**

**A mi padre.- por su amor.**

**A mi madre.- por su ejemplo.**

**A mis hermanos.- por su comprensión y cariño.**

**A mis sobrinos.- por su ternura.**

**A mis amigos.- por su apoyo incondicional.**

**A Dios.- por brindarme cada día la oportunidad de vivir y de ser feliz.**

## **INDICE**

### **PROPUESTA PARA MINIMIZAR LOS FALTANTES DE CAJA EN CAJEROS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA A TRAVÉS DE LA COMBINACIÓN DE UNA SUPERVISIÓN ADECUADA Y UN ADIESTRAMIENTO EFECTIVO**

<b>OBJETIVO.....</b>	<b>I</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>CAPÍTULO I: SUPERVISIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I.1 Definición de Liderazgo.....</b>	<b>1</b>
<b>I.2 Estilos de Liderazgo.....</b>	<b>3</b>
<b>I.2.1 Sistemas de Administración.....</b>	<b>5</b>
<b>I.2.2 Rejilla de Administración.....</b>	<b>6</b>
<b>I.3 Teorías Gerenciales.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO II: EL ADIESTRAMIENTO COMO PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>II.1 Proceso de Capacitación.....</b>	<b>11</b>
<b>II.2 Detección de Necesidades de Capacitación.....</b>	<b>14</b>
<b>II.3 Técnicas de Capacitación.....</b>	<b>17</b>
<b>II.4 El aspecto legal de la capacitación.....</b>	<b>18</b>

<b>CAPÍTULO III: CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>21</b>
<b>III.1 Historia de la Banca en México.....</b>	<b>21</b>
<b>III.2 Organigrama de Sucursal.....</b>	<b>32</b>
<b>III.3 Funciones de los puestos de Supervisor y Cajero.....</b>	<b>33</b>
<b>III.4 Propuesta para la implementación de una supervisión adecuada         y un adiestramiento efectivo.....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>52</b>
<b>CITAS.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>

## **OBJETIVO GENERAL**

**ESTABLECER ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LOS FALTANTES DE CAJA EN CAJEROS DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA IMPLEMENTANDO UNA ADECUADA SUPERVISIÓN Y UN EFECTIVO ADIESTRAMIENTO.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**ACTUALMENTE LOS FALTANTES DE CAJA REPRESENTAN UN DETERIORO EN LA ECONOMIA TANTO DEL CAJERO QUE INCURRE EN ESTE RUBRO COMO EN LAS MISMAS INSTITUCIONES FINANCIERAS, EN VIRTUD DE ESTAR CONSIDERADO BAJO EL CONCEPTO DE PRÉSTAMO; ES DECIR AL EMPLEADO SE LE DESCUENTA QUINCENALMENTE UNA PROPORCIÓN DE ESE FALTANTE MIENTRAS TANTO ES LA INSTITUCIÓN LA QUE LO ABSORBE, LLEGANDO A LIQUIDARSE EN SU TOTALIDAD EN PERÍODOS PROLONGADOS.**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo ofrece la oportunidad de adentrarse en la problemática que, para una Institución Financiera como la que nos ocupa, ha llegado a ser un fenómeno constante y latente: los faltantes de caja; que por el impacto económico que representan, obliga a investigar sus causas y efectos.

Es importante señalar las características de los cajeros que incurren en faltantes de caja; sin embargo no resulta ser determinante su edad, antigüedad en la Organización, sexo, etc.

En los primeros dos capítulos se plantean los antecedentes teóricos. En el primero referente a la Supervisión y en el segundo a la Capacitación.

El título de este trabajo va enfocado a proponer una combinación de supervisión y adiestramiento con el fin de coadyuvar a minimizar los faltantes de caja. De tal manera que ambos capítulos soportan dicha propuesta.

Asimismo el enfoque que se da al adiestramiento como parte de un proceso de capacitación y de la misma educación brinda al personal de la Organización la oportunidad de estar en un continuo desarrollo, buscando la excelencia.

En el tercer capítulo se describe tanto la historia de la Banca en México, como las etapas por las que ha evolucionado, mencionado las características más relevantes de la Institución a la que hacemos referencia.

Posteriormente se presentan los antecedentes de los faltantes de caja y se describen tanto las características de las personas que han tenido faltantes, como el número y monto de los mismos.

**Al final de este mismo capítulo hago la propuesta para implementar tanto una supervisión adecuada como un adiestramiento efectivo y así minimizar los faltantes de caja. Después realizo mis conclusiones.**

**Tratándose de esta Institución Financiera, una de las más grandes e importantes del País, es fácil saber que se encuentra en un cambio constante. Por lo tanto, también el personal que en ella labora deberá tener una apertura total al cambio y en particular, los líderes. Por tanto resulta de suma importancia que los supervisores se actualicen constantemente para propiciar que estos cambios se den fácilmente, buscando siempre la mejora continua y hacer que la calidad, el servicio y la excelencia sean parte de la cultura individual y organizacional.**

## **CAPÍTULO I. SUPERVISIÓN**

### **I.1. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

“Arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo”(1); es una de las definiciones de liderazgo, sin embargo, también se dice que es la habilidad de una persona de persuadir a otras para alcanzar objetivos definidos.

Las medidas que utiliza el líder para que los individuos realicen tareas o actividades específicas pueden ser: persuasión, convencimiento, chantaje emocional, la amenaza de un castigo, el engaño, la manipulación; con el fin de lograr objetivos establecidos. De aquí se desprende el clasificar a los líderes como positivos o negativos, considerando los medios que aplican y el objetivo que pretendan alcanzar, ya que el líder puede requerir, exclusivamente, satisfacer sus propias necesidades, ignorando las propias de sus colaboradores.

En la actualidad es de suma importancia que existan líderes positivos; es decir, aquéllos que se valen de sus cualidades y características para guiar a grupos determinados, y que de manera convincente logra persuadirlos para alcanzar las metas organizacionales establecidas, evitando chantajes, mentiras o amenazas.

Algunas características de estos líderes son.

- a) Valor inquebrantable.
- b) Autodominio.
- c) Sentido de justicia.
- d) Decisión.
- e) Planear su trabajo y realizar su plan.
- f) Trabajar más que los demás.
- g) Personalidad agradable.
- h) Simpatía y comprensión.
- i) Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad.

- j) Maestría en el detalle.**
- k) Sentido de cooperación.**
- l) Proyectar entusiasmo y gusto por realizar su trabajo.**

Sin embargo sigue siendo un paradigma, ya que en algunas empresas todavía se otorgan nombramientos a supervisores sin considerar todas las características con las que prioritariamente debe contar el individuo. Por el contrario se cree que el "nuevo nombramiento" por sí solo lo investirá de estas cualidades. Por tanto, lo deseable es que el próximo gerente o directivo ya cuente con las características de líder. Las cuales van a ser identificadas por sus subordinados, es decir, tienden a reconocer la experiencia, las cualidades y habilidades, encontrando en él un apoyo con quien puedan establecer canales de comunicación abiertos y directos.

A su vez él los motiva para que apliquen todas sus capacidades, "les inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiarlos hacia el logro de las metas de la organización. El líder es aquel que crea aptitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas bajo su mando"(2).

Aunque las características de el líder pueden ser innatas, algunos estudiosos exponen que son habilidades a desarrollar, a través de procesos de aprendizaje; es decir se pueden adquirir y perfeccionar.

En muchas ocasiones se percibe al líder como un individuo con cierto "don" o "carisma", a quien se le da "naturalmente" la facilidad de tener seguidores, aún en circunstancias diferentes y hasta en equipos diversos, logra la aceptación de los mismos.

## **I.2. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Algunos autores distinguen los estilos de liderazgo según el poder y la autoridad aplicadas; considerando el concepto de poder como: "dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa"; ó "acto o instrumento en que consta la facultad que uno da a otro para que en lugar suyo y representándolo pueda ejecutar una cosa"(3).

Es decir, el poder representa la posibilidad de emplear la fuerza o de aplicar sanciones, aunque no necesariamente se aplica realmente.

Mientras que autoridad se puede entender como: "carácter o representación de una persona por su empleo, mérito o nacimiento" ó "poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada, como el padre sobre los hijos, el tutor sobre el pupilo, el supervisor sobre los inferiores" ó "persona revestida de algún poder, mando o magistratura"(4).

En una organización formal el poder se transforma en autoridad; es decir, el ocupar un puesto de mando cualquiera, otorga la autoridad y el poder a la persona que lo ocupa, tanto para ejercer fuerza como para aplicar sanciones; pero finalmente no es en sí la persona la que cuenta con esa autoridad o poder, tan solo es el puesto que proporciona estas características.

Asimismo es importante considerar que para que pueda ejercerse la autoridad, además de la persona que la aplique debe haber un subordinado que obedezca. Fernando Arias Galicia (1987), identifica a estas dos partes en el ejercicio de dicha autoridad y es necesario que cada parte asuma su respectivo rol; ya que si el supervisor da una orden al subordinado y éste no la acata, sencillamente carece de autoridad; sin embargo se otorga un reconocimiento legal a este ejercicio de la autoridad, plasmando en la Ley Federal del Trabajo Artículo 47 Fracción XI, como una causa de rescisión del contrato individual de trabajo, sin responsabilidad para el patrón "...desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

**Con base en este ejercicio de la autoridad se determinan tres fuentes de autoridad dentro de las organizaciones:**

- a) Jefatura ( basada en fundamentos racionales)**
- b) Liderazgo ( basada en fundamentos carismáticos) y**
- c) Autoridad profesional**

**En la primera se identifica al jefe como la persona asignada para emitir órdenes teniendo, como se dijo anteriormente, este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa.**

**El liderazgo se da en un individuo por las características personales. El líder es aceptado y seguido.**

**La autoridad profesional precisa que el individuo tenga las cualidades profesionales como: conocimientos, experiencias, habilidades, etc.**

**También se identifica el Liderazgo en función de:**

- a) Rasgos.- Rasgos personales o características del individuo.**
- b) Una posición.- La autoridad formal que posea la persona**
- c) La situación.- Conocimientos y experiencias adquiridos.**

**En cualquiera de estos enfoques se considera que la mejor opción es que una persona tenga el nivel jerárquico, posea cualidades y características de líder así como conocimientos y experiencias profesionales.**

**Por otra parte el estilo de liderazgo se refiere a “una serie de comportamientos, relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente, y aunque los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra”**

**(5)**

### **I.2.1 Sistemas de Administración**

Los Sistemas de administración de Rensis Likert identifican las siguientes características de liderazgo.

#### **SISTEMA I.- EXPLOTADORA - AUTORITARIA.**

- administradores muy autocráticos,
- poca confianza en los subordinados,
- motivación a través del temor y castigo con recompensas ocasionales,
- los subordinados participan sólo en la comunicación descendente, y
- la toma de decisiones solo se da en los niveles superiores.

#### **SISTEMA II.- BENEVOLENTES - AUTORITARIOS**

- confianza condescendiente en sus subordinados,
- motivación con recompensas, temor y castigos,
- poca comunicación ascendente, y
- cierta delegación en la toma de decisiones, pero con estrecho control mediante políticas.

#### **SISTEMA III.- DE CONSULTA**

- mayor confianza en los subordinados, pero no completa,
- intentan hacer un uso constructivo de las ideas y opiniones de los subordinados,
- motivación con recompensas y castigos ocasionales,
- comunicación ascendente y descendente,
- decisiones generales y de política amplia en el nivel superior,
- decisiones específicas en niveles inferiores, y
- en otros casos actúan consultando a sus subordinados.

## **SISTEMA IV.- PARTICIPATIVO Y DE GRUPO**

- **confianza completa** en los subordinados, en todos aspectos,
- **obtienen ideas y opiniones de ellos**, las usan en forma constructiva,
- **recompensas económicas** sobre la base de la participación.
- **implican al grupo** en la fijación de metas, y
- **gran comunicación ascendente y descendente.**

Se considera que la aplicación del sistema de administración cuatro de Likert en una organización en donde se cuenta con supervisores que tengan experiencia, conocimientos, habilidades y que además posean o desarrollen estilos de liderazgo adecuados, coadyuvará a la organización a mantenerse en el camino hacia el éxito.

### **I.2.2 Rejilla de Administración**

Otro enfoque que dan algunos autores sobre estilos de liderazgo es a través de una "rejilla de administración", elaborada por Robert Blake y Jane Mouton. Esta rejilla administrativa plasma y resalta la importancia que da el líder, supervisor o jefe, tanto a la producción como a los individuos.

A continuación se especifican los cinco estilos básicos que predominan:

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>A) 9.1 AUTOCRÁTICO.</b>  | Alto interés por la producción y los resultados, mínima preocupación por la gente.             |
| <b>B) 1.9 PATERNALISTA.</b> | Gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados, disminuye la productividad.             |
| <b>C) 1.1 BURÓCRATA.</b>    | El gerente no tiene interés ni por la gente ni por la producción.<br>- productividad mínima, y |

**D) 5.5 DEMÓCRATA.**

Este estilo concede que la productividad y la satisfacción de los empleados crezcan a nivel promedio, pero no logra el óptimo resultado. No hay compromiso total.

**E) 9.9 LIDER TRANS-  
FORMADOR.**

A través de este se puede lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés tanto por la producción como por la gente.

Es importante enfatizar la elección del estilo de liderazgo más adecuado para cada organización, además de que pueden existir más de un estilos en diferentes niveles de la misma; pero en conjunto, el estilo que más prevalezca, ese mismo será el que la identifique. También es importante considerar otros aspectos de la organización como: el momento y la situación por la que atraviesa, su tamaño, su clase, la cultura, el clima organizacional.

### **I.3. TEORÍAS GERENCIALES**

Dadas las características anteriores para poder determinar el estilo de liderazgo más adecuado en una organización, es de suma importancia plasmar las teorías gerenciales de algunos autores, las cuales describen el enfoque que guarda el supervisor con relación al factor humano y a su naturaleza, siendo las más sobresalientes las siguientes:

#### **TEORIA "X" O TRADICIONAL; O SISTEMA AUTORITARIO EXPLOTATIVO.**

(McGregor, 1969; Likert, 1968)

- Supuestos
- Al hombre no le gusta trabajar,
  - trabaja solo por dinero,
  - es irresponsable, carece de iniciativa.

- Políticas**
- Dar a la gente tareas simples y repetitivas,
  - vigilarla y controlarla estrechamente,
  - establecer reglas y sistemas rutinarios.

- Expectativas**
- Solo bajo control estrecho
  - alcanzar los estándares que se han fijado.

**TEORIA "Y"; O SISTEMA PARTICIPATIVO; O DE RECURSOS HUMANOS**  
(McGregor, 1969; Likert, 1968; Miles, 1968)

- Supuestos**
- El hombre tiene iniciativa y es responsable,
  - quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos,
  - es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección,
  - posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

- Políticas**
- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización,
  - los subordinados deben participar en las decisiones,

- Expectativas**
- La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados,
  - ejercerán su potencial para el logro de los objetivos,
  - su contribución incrementará su satisfacción.

Como se puede observar, las teorías "X" y "Y" denotan características de los individuos totalmente contrarias, por lo que partiendo de que los empleados pueden ser de ambas formas resulta trascendental el estilo de liderazgo que se aplique. Posiblemente un mismo supervisor deba adoptar más de un estilo con diferentes individuos.

También encontramos un tercer concepto:

### TEORIA "Z"; O DE RELACIONES HUMANAS

(Strauss y Sayles, 1968; Miles, 1966)

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Supuestos</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>- La gente quiere sentirse importante,</li><li>- ser informada,</li><li>- pertenecer a grupos,</li><li>- que se le reconozcan sus méritos.</li></ul>   |
| <b>Políticas</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Ensalzar por un trabajo bien hecho,</li><li>- informar a los subordinados,</li><li>- lograr que la gente se sienta importante,</li><li>- establecer un espíritu de "gran familia",</li><li>- vender las ideas,</li><li>- el jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.</li></ul> |
| <b>Expectativas</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Un trabajador satisfecho producirá más,</li><li>- los subordinados cooperarán de buen grado</li><li>- tendrán una resistencia menor a la autoridad.</li></ul>  |

A través de los años, diversos autores han detectado diferentes estilos y enfoques en la forma de dirigir de un líder y en los comportamientos de los colaboradores. Estos enfoques son de gran utilidad para enfrentarnos al presente y considerar la mejor opción para cada situación.

Para determinar que un supervisor también pueda ser un líder o por el contrario, un individuo que tenga características de líder se dé un nombramiento de Supervisor, Gerente, etc., que es lo que se menciona como lo más idóneo, es importante que tenga características de ambas "personalidades", y que además se combinen.

Es común ver que un líder logra influir en la gente pero para que la conduzca hacia objetivos establecidos es necesario que tenga cierta preparación para planear, organizar, integrar etc., los esfuerzos de los subordinados.

Asímismo, Supervisores o Gerentes que dominen estos procesos, pero carecen de habilidades/ capacidades de líder, deberán recibir preparación específica que coadyuve en el desarrollo de sus habilidades motivándolo a realizar un cambio en su actitud y en su comportamiento.

## **CAPÍTULO II. EL ADIESTRAMIENTO COMO PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

### **II.1 PROCESO DE CAPACITACIÓN**

En la actualidad es relevante el proceso de capacitación como parte integral de la formación y desarrollo de cada individuo. La capacitación tiene sus primeras raíces en la educación, pero la educación formal, cuya relevancia se plasma en una organización coadyuvando en el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos, así como en la asimilación de nuevos procesos.

Bajo el concepto de capital humano, como se le conoce actualmente en algunas empresas al recurso humano, se otorga el enfoque a la educación como una forma de inversión en el personal de cada organización. La educación incrementa los conocimientos y experiencias; permite el desarrollo de habilidades, impacta en las actitudes y puede modificar el comportamiento de las personas.

Algunos autores definen educación como la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodean.

Sin embargo esta "adquisición" por parte de la persona debe ser bajo su consentimiento, ya que resulta difícil obligar a un ser humano a aprender si el no lo desea ni acepta. Con respecto a los bienes culturales a los que hace referencia Fernando Arias Galicia, se puede considerar cultura como: "Todo aquello que el hombre ha creado o descubierto (conocimientos, tecnología, arte, costumbres, valores, hábitos, etc.)" (6).

A continuación se definirán conceptos muy importantes para el desarrollo del presente capítulo:

Capacitación.- Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Entrenamiento.- Preparar a un individuo para que sepa realizar un esfuerzo físico o mental con el fin de desempeñar una actividad.

Adiestramiento.- 1) Creación o incremento de habilidades y destrezas para lograr la ejecución de tareas específicas.

**2) Adiestrar es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motriz.**

**Desarrollo.- "Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)". (7)**

**Por tanto el proceso de capacitación se origina en todo aquello que rodea al individuo y que a través de la educación, entrenamiento, etc. va cambiando, mejorando y adaptando a su forma de vida; sin embargo implica un constante aprendizaje, para lo cual es importante mencionar las categorías o dominios del aprendizaje:**

**1) Cognitivo.- Tipo de aprendizaje que es susceptible de modificar los procesos del pensamiento como: atención, análisis, comprensión, abstracción, reflexión y retención.**

**2) Psico-motriz.- Adquisición y desempeño de habilidades específicas que implican, en general, el uso de las facultades motoras del individuo.**

**3) Afectivo o actitudinal.- Se relaciona con los valores, actitudes y opiniones los cuales, conjuntamente con una carga afectiva, dan como resultado una conducta determinada que también puede ser modificada.**

**El proceso de capacitación debe cubrir las siguientes partes:**

- a) Detección de necesidades de capacitación.**
- b) Definición de objetivos.**
- c) Elaboración y coordinación de programas.**
- d) Ejecución de programas.**
- e) Evaluaciones.**

**Posteriormente analizaremos algunos de estos puntos.**

**Este continuo aprender y actualizarse del individuo nos da la pauta para enfatizar la importancia de la capacitación, adiestramiento, etc., que se da en una organización y en la actualidad obliga a contar con programas de capacitación permanentes, los cuales deben ser creados bajo las expectativas de desarrollar y perfeccionar las aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes del Recurso Humano.**

Asimismo esta capacitación debe tener la premisa de una enseñanza sistematizada y específica, dirigida a un grupo de individuos previamente identificados a fin de lograr el aprendizaje e impactar en cambios de conducta.

Como parte de este proceso de capacitación esta el adiestramiento el cual, para poder realizar algunas actividades y desempeñar funciones específicas, es de suma importancia. El adiestramiento, de acuerdo a la definición anterior, resulta ser elemento básico en la implementación de la presente propuesta; así como la manera específica en que debe otorgarse para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos de la propia organización, además de prever errores.

Otro enfoque describe a la capacitación como: (8)

- Una fuente de vitalidad.
- Un factor de crecimiento.
- Un signo de madurez.
- Una filosofía del trabajo.
- Una práctica que logra resultados.
- Una función estratégica.
- El mejoramiento de la calidad de vida.
- Un factor de diagnóstico.
- Una política general de la empresa y un estado de ánimo.
- El factor clave para la productividad.
- Una inversión, no un gasto.
- Un signo de nuestros tiempos

## **II.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.)**

La detección de necesidades de capacitación es fundamental antes de impartir cualquier curso de capacitación. Se debe determinar a quién o quiénes capacitar y en qué, a través de identificar la diferencia entre un deber ser y una realidad actual, lo que nos da una carencia existente, conocida también como desviación.

Algunas de las razones más importantes para determinar las necesidades son: (9):

- "Para que la gente sea más productiva en su trabajo y pueda progresar,
- porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual; lo que requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo".

Se pueden utilizar diferentes procesos o métodos para conocer las necesidades de capacitación, los cuales deben ser adecuados y adaptados a cada organización, desprendiéndose los siguientes principios:

- 1) Contar con una visión general y conocer previamente los objetivos, misión, visión, y políticas de la organización y su estructura.
- 2) Observar lo que se hace y no se hace de lo que debería hacerse.
- 3) La detección no debe ser más costosa de los beneficios esperados ni exceder el tiempo de respuesta, de tal forma que los resultados lleguen a ser obsoletos.

Los métodos más usuales para la D.N.C., basados en la observación, los cuestionarios y las entrevistas, son:

- Análisis de una actividad, (proceso, trabajo, operación):

Con el fin de provocar una mejora se realiza un estudio de tiempos y movimientos, ya sea por la adquisición de tecnología nueva o bien, por modificar algunos procedimientos o flujos; cambios que seguramente provocarán necesidades de capacitación.

- Análisis de problemas:

Cuando las incidencias en errores operacionales son frecuentes y pueden provocar problemas graves, se debe analizar y tratar de llegar hasta el origen el cual, posiblemente, sea que uno o varios individuos tienen carencias de conocimientos o habilidades para superar dichos errores.

- Análisis del comportamiento:

Algunos factores como: rotación, ausentismo, resistencia al cambio, actitud negativa, pueden ser origen de una necesidad de capacitación.

- Análisis del equipo:

Cualquier modificación al equipo de trabajo puede implicar una nueva capacitación.

- Análisis de la organización:

Algunas características de la organización como: objetivos poco claros, falta de planeación, metas inalcanzables, delegación de autoridad confusa, recompensa arbitraria, trato poco cortés de los directivos; afectan el desempeño y actitud de los individuos y grupos.

- Evaluación del trabajo:

A través de una retroalimentación (feed-back) periódica, el individuo puede mejorar su productividad y regresar al camino adecuado en caso de desviaciones, para lo cual se requerirá de incrementar algunos conocimientos, habilidades y/o la comprensión de los objetivos de su puesto y organización.

Es decir, el diagnóstico se puede agrupar en tres dimensiones educativas:

Técnica.- que responda a las necesidades del puesto y se enfoque a mejorar el desempeño de quien lo ocupa.

Administrativa.- que proporcione un conocimiento general de como funciona la Organización. El individuo debe saber en qué lugar esta dentro de la misma y que obtenga una visión en conjunto ubicando su papel en la empresa.

Humana.- que dentro de una línea del conocimiento personal, familiar y profesional aplique los principios de relaciones humanas así como de procesos de comunicación, integración, trabajo en equipo, manejo de conflictos, etc.

Estas tres dimensiones son muy importantes y necesarias para el óptimo desempeño en la organización. Existen empresarios que creen que solo la primera dimensión, la técnica, se enfoca a un mejor desempeño dejando a un lado la humana y la administrativa. Sin embargo es trascendental crear una cultura de apertura al aprendizaje. Por tanto, combinando en buena medida y de acuerdo a cada organización las tres dimensiones, el resultado integral será un mejor desempeño, mayor productividad y la gente se sentirá más satisfecha al observar su creciente desarrollo individual.

En resumen existe una gran variedad de técnicas para la D.N.C., las cuales se pueden seleccionar con el fin de cubrir los requisitos de cada organización, área y grupos de personas; es decir, se pueden emplear una o varias técnicas en diversas partes de la organización de acuerdo a las características de los grupos o individuos. Uno de los más usuales es el cuestionario, ya que a través del mismo cada pregunta debe ser breve y específica con el fin de obtener una respuesta concisa y que detecte la carencia del conocimiento. También tenemos las pruebas, las encuestas, los inventarios de habilidades, etc.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación implementando la o las técnicas más adecuadas, se deberá definir el contenido de la capacitación el cual, de acuerdo al objetivo de la misma debe considerar las funciones, actividades, tareas a realizar por el capacitado, y conocimientos teóricos requeridos así como predeterminar las prácticas necesarias.

## **II.3 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**

Para poder seleccionar el método o la técnica de capacitación más adecuada y que cubra los objetivos y expectativas predeterminadas, es necesario identificar si va dirigida a:

- Aumentar habilidades.
- Incrementar conocimientos.
- Mejorar actitudes.

La gran variedad de técnicas de capacitación, básicamente están divididas de la siguiente manera:

- Formales e informales.
- Participativo y no participativo.
- Directos e indirectos.

Los Métodos formales están estructurados e integrados en programas de capacitación, (cuentan con objetivo, lugar y tiempo de impartición específicos); mientras que los métodos informales dependen de la voluntad de los individuos a capacitarse.

**Métodos participativos.-** Los individuos juegan un papel relevante, gran involucramiento y compromiso. En los no participativos, básicamente los individuos escuchan y observan.

**Métodos directos.-** Se transmite información, datos de manera directa considerando que la persona que lo recibe podrá poner en práctica esta información de inmediato. En los métodos indirectos se plantean situaciones o problemas que no tengan relación con el trabajo, esperando que los participantes obtengan la información relevante para aplicarla en su trabajo.

También existe otra clasificación:

- 1) Informativos.- Conferencias, seminarios, audio-visuales, etc.
- 2) De contacto con el trabajo.- Rotación de puestos, visitas a empresas o departamentos, adiestramiento en el trabajo.
- 3) De estudio.- Lecturas dirigidas, instrucción programada, cursos por correspondencia.

**4) De contacto con el grupo.-** Mesa redonda, Phillips 66, simposium, representación o roll playing, corrillos, etc.

## **II.4 EL ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN**

En el Artículo 123 de nuestra Constitución se funda el Derecho del Trabajo y de la Previsión Social. Básicamente sobre salen los derechos otorgados a los trabajadores como son:

- Jornadas.
- Dias de descanso.
- Salario.

Así como las obligaciones de los patrones en cuanto a otorgar al trabajador ciertas prestaciones.

De manera relevante se da la Reforma Constitucional al Artículo 123, Fracción XIII, en donde se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores; la cual dice "las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

Y, de acuerdo al Artículo 3o. de la Ley Federal del Trabajo, que dice: "El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

Es de gran relevancia que nuestra legislación laboral conciba a la capacitación como fenómeno educativo y como de interés social; ya que la capacitación del mexicano, "debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, y por ende, a la empresa que la imparte". (10)

En los diversos Artículos del Capítulo III Bis de la Ley Federal de Trabajo se consideran los aspectos que regirán los derechos y obligaciones, en materia de capacitación y adiestramiento, tanto para los trabajadores como para los patrones.

Los más relevantes son:

- Proporcionar capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida.
- Lugar donde se impartirá y persona o institución facultada para impartirla.
- Los programas y métodos de capacitación podrán ser generales o particulares.
- Se impartirá dentro de la jornada laboral o fuera de, previo acuerdo con el trabajador o estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- Dada la trascendencia del Artículo 153-F se transcribe así.

La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

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

• Asimismo se establecen obligaciones de los trabajadores en cuanto a: la asistencia puntual a los cursos, atender las indicaciones, presentar los exámenes de evaluación correspondientes, etc.

• Conformación de Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón.

La función de la autoridad laboral deberá vigilar que estas Comisiones cumplan verdaderamente con sus objetivos.

Asimismo la Organización deberá tener muy claro el cumplimiento de los programas de Capacitación y Adiestramiento, no por el requisito legal a la cual esta obligada; sino por contar con la cultura organizacional de coadyuvar activa y directamente en un proceso de aprendizaje y de desarrollo permanente de su personal, cuyo beneficio impactará de manera positiva en cada individuo, en la organización e, integralmente, en nuestro País.

## **CAPÍTULO III. CASO PRÁCTICO**

### **III.1 Historia de la Banca en México.**

El sistema bancario mexicano comienza a estructurarse a partir de 1775 cuando surgió el primer proyecto que dió origen al Monte de Piedad de Ánimas, Institución creada por un patronato real. Actualmente funciona con el nombre de Banco Nacional Monte de Piedad, S.A.

En 1784 se crea el Banco de Avío de Minas por iniciativa oficial con el fin de otorgar créditos refaccionarios a la actividad minera.

En 1830 surge el Banco de Avío como primera institución mexicana de fomento y desarrollo industrial. Se liquidó en 1842.

En 1837 se fundó un banco oficial llamado Banco Nacional de Amortización de la Moneda de Cobre, con autorización para colocar empréstitos dentro y fuera del país, y de emitir cédulas hipotecarias. Su existencia concluyó en 1841.

En 1864 inicia operaciones el primer banco privado de emisión del país que era sucursal de la sociedad británica; el London Bank of México and South América, Ltd. Ésta institución se hace mexicana y cambia su nombre a Banco de Londres y México, S.A. (ahora Banca Serfin).

Entre los años 1875 y 1882 se establecen al norte del país tres establecimientos bancarios: el banco de Santa Eulalia, el banco Mexicano y el banco Minero de Chihuahua.

En 1883 se crea el banco de Empleados cuyo propósito principal fué otorgar préstamos a los empleados de la administración pública federal.

En 1884 se incorporaron al código de comercio unas disposiciones de orden bancario, dando origen a la legislación bancaria mexicana, que apareció como ley independiente en 1897.

Éste nuevo código presentaba en el Título Décimo Tercero "De los Bancos"; la regulación por primera vez, de las instituciones de crédito, disponiendo lo siguiente:

- "Se requiere autorización del Gobierno Federal para ejercer la función bancaria".

- "Ningún particular ni sociedad que no estuviera autorizado podía emitir documentos que contuvieran una promesa de pago en efectivo, al portador y a la vista. En los bancos de emisión, ésta no podría exceder del capital exhibido por los accionistas".

- "La vigilancia de los bancos correspondía a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público".

Sin embargo éste ordenamiento no cumplió con los resultados esperados ya que respetó privilegios e hizo excepciones y no fué acatado; aún así se considera como el primer paso para la construcción del sistema bancario mexicano.

La fundación del Banco de México, S.A. tiene sus antecedentes en los contratos que el Gobierno Federal celebra el 23 de agosto de 1881 con el Banco Nacional Mexicano y el 15 de mayo de 1884 con el Banco Nacional de México; en el primero establece que el Banco Nacional Mexicano prestaría al propio Gobierno Federal determinados servicios bancarios para sus operaciones ordinarias de cambio, cobro y situación de fondos quien a su vez lo autorizaba para la emisión de billetes que serían aceptados como moneda corriente en las oficinas de la Federación.

En el segundo contrato, el cual es prácticamente una modificación del primero, a raíz de la fusión del Banco Nacional Mexicano con otro banco para transformarse en el Banco Nacional de México, se establecía:

- a) Que en dicho Banco se harían los depósitos que debieran constituirse conforme a las leyes federales, órdenes de autoridad, o por contrato con el Gobierno federal;
- b) El Banco atendería el servicio de la deuda interior y exterior;
- c) El Banco se encargaría del movimiento de fondos públicos dentro y fuera del país; y
- d) Únicamente los billetes de ese Banco serían aceptados en las oficinas de la Federación.

Por ley del 3 de abril de 1905 se crea la Comisión de Cambio y Moneda cuyas funciones eran las siguientes:

- a) Resolver sobre la acuñación de las monedas destinadas a la circulación interior, determinando la cantidad y clase de piezas.

- b) Recibir de la Casa de Moneda todas las unidades monetarias que se acuñasen para ponerlas en circulación;**
- c) Vigilar la estabilidad en los tipos de cambio así como satisfacer las necesidades de la circulación interior; e**
- d) Intervenir como agente del Gobierno Federal tanto en la situación de fondos como en la expedición de giros sobre el exterior.**

**El 3 de abril de 1916 se crea la Comisión Monetaria, la cual absorbe poco después las funciones de la Comisión de Cambio y Moneda. Posteriormente y por ley del 24 de diciembre de 1924 la Comisión Monetaria se transforma en sociedad anónima; pero con las mismas funciones de la ley anterior.**

**La Constitución de 1917 otorga a México el camino para su emancipación económica, política y social, haciendo referencia en su Artículo 28, el cual resulta ser la base legal para la creación del Banco de México pero la difícil situación política y financiera del Gobierno de la Revolución así como el desacuerdo en cuanto a la instrumentación jurídica orgánica del banco único de emisión, impedían su fundación.**

**Por ley del 25 de agosto de 1925 se crea el Banco de México, S.A. como banco único de emisión y de acuerdo a los artículos 28 y 73, Fracción X, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, haciéndose cargo de inmediato de las operaciones conferidas a la Comisión Monetaria.**

**En 1924 se promulgó la Ley General de Instituciones de Crédito, iniciando la expedición de Leyes Bancarias en donde se establecieron los ordenamientos legales para el desarrollo del Sistema Bancario Mexicano.**

**Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios  
1924 (16 de enero de 1925)**

- Señala los tipos de instituciones que integran el sistema:**
  - Banco único de emisión**
  - Comisión monetaria**

- Bancos hipotecarios, industriales y de depósitos y descuento.
- Ley sobre bancos refaccionarios
- Ley sobre suspensión de pagos de bancos y establecimientos bancarios.
- Comisión Nacional Bancaria (1924)
- Banco de México
- Banco Nacional Agrícola (1926)

**Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios  
1946**

- Se adicionan cajas de ahorro
- Almacenes generales de depósito
- Compañías de Fianzas.
- Bancos de fideicomiso

**Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares  
1941**

- Se reconocen los Grupos Financieros (Reformas del 29 de diciembre de 1970) que son el lapso intermedio entre la banca especializada y la banca múltiple.
- Un Grupo Financiero puede integrarse con varias instituciones de crédito que tengan diferentes tipos de especialización
- Desarrollo Internacional de la Banca Mexicana (Reformas del 3 de enero de 1974). Se permite la posibilidad de establecer sucursales o agencias en el extranjero.

**Banca Múltiple**

De acuerdo a las Reformas publicadas el 27 de diciembre de 1978 se incorpora al Sistema Mexicano el funcionamiento de la Banca Múltiple

A través de este nuevo concepto una sola Institución de crédito puede otorgar a su clientela las diversas operaciones y servicios que contempla la ley. Con esta nueva Reforma México deja atrás un tipo de Banca "ya obsoleta" como era la banca especializada.



**- Clasifica a los Bancos en Múltiples y de Desarrollo.**

**En 1988 ocurre una desregulación operativa de los bancos cuyo objetivo era promover una mayor competencia financiera, liberar recursos crediticios para el sector privado y hacer más eficiente el control monetario del sistema. Dándose a través de:**

- Emisión de aceptaciones bancarias por cuenta propia;
- Liberalización de las tasas de interés pasivas;
- Eliminación de los requisitos de inversión obligatoria;
- Sustitución del encaje legal por un coeficiente de liquidez (el cual fué eliminado el 31 de agosto de 1991.

### **Adecuaciones al marco jurídico de los Bancos (1989)**

**Reformas a la Ley Reglamentaria de Servicios Públicos de banca y crédito para disminuir la regulación excesiva y mejorar la supervisión del Sistema.**

- Fortalecimiento de las facultades de los Consejos Directivos (Nombramientos y remoción del Director General, aprobación de sus programas financieros, estimación de ingresos anuales, presupuestos de gasto-inversión, apertura y reubicación de sucursales, agencias y oficinas en el país.
- Fortalecimiento de la supervisión de las instituciones. Se divide la CNB y de Seguros en dos organismos independientes.

**1) CNB**

**2) COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS**

**En 1990 se da el restablecimiento del régimen mixto de banca y crédito.**

**Con el fin de que el Estado dejara de desempeñar el papel de propietario mayoritario de las Instituciones de la Banca Comercial para la prestación del servicio de banca y crédito; siendo necesario que el ejecutivo enviara al Congreso de la Unión iniciativas de Reformas a la Constitución y del decreto de una nueva ley de instituciones de crédito.**

## **Reformas de 1990**

- 1) Permitir la propiedad privada mayoritaria en la prestación del servicio de banca y crédito.**
- 2) Decreto de la nueva ley de instituciones de crédito.**
- 3) Sustitución de la concesión de la actividad de banca de crédito por autorización.**
- 4) Organización de los bancos múltiples como sucursales anónimas de capital.**

Posteriormente el 2 de mayo del mismo año se deroga el párrafo V del Artículo 28 Constitucional que permitía la exclusividad de prestar el servicio de banca y crédito al estado y adiciona en el Artículo 123 en su apartado "A" a los servicios de banca y crédito y en su apartado "B" fracción XIII bis a las entidades de la administración pública federal que forman parte del sistema bancario.

### **NUEVA LEY DE INSTITUCIONES DE CREDITO DE 1990**

Se publica el 18 de julio de 1990 como resultado de la reforma constitucional.

Esta nueva ley aplica una serie de reformas integralmente, las cuales abarcan aspectos de operación, de la intermediación y de la distribución de funciones entre los tres entes que regulan , norman y supervisan a las instituciones de crédito.

Define de manera muy precisa el servicio, la organización y funcionamiento de las instituciones de crédito así como quiénes pueden prestar el servicio de banca y crédito. Diferenciando la banca múltiple de la banca de desarrollo.

Determina una serie de disposiciones respecto a que el capital estará representado por tres series de acciones:

**SERIE "A" = 51%**

**SERIE "B" = HASTA EL 49% Y**

**SERIE "C" = HASTA EL 30% DEL CAPITAL**

**Precisa quiénes pueden adquirirlas, estableciendo que el control de la banca mexicana queda en manos de mexicanos. La nueva ley señala que la administración de los bancos múltiples estará a cargo de un Consejo de Administración y de un Director General, determinando la forma de integración del consejo .**

**Asimismo se refuerzan las funciones de inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria.**

**Este ordenamiento ha sufrido modificaciones y adiciones, entre las que sobresalen:**

**1) En 1992 se establece la posibilidad de adicionar acciones serie "L" hasta por el 30% del capital pagado ordinario, con la finalidad de que estas sociedades fortalezcan su capital y lograr una mayor solidez financiera.**

**Además se permite que en los consejos de administración participen como consejeros además de los directores generales los funcionarios de los dos niveles jerárquicos inmediato inferiores al de aquellos, sin que todos ellos puedan exceder de la tercera parte del consejo correspondiente, atendiendo la experiencia.**

**2) En julio de 1993 se:**

- privatiza y amplía la cobertura del sistema de información sobre operaciones activas;
- los bancos mexicanos deberán ajustarse en las operaciones de sus filiales en el extranjero, a las disposiciones que determinen las autoridades mexicanas;
- obligación de que el balance anual sea dictaminado por un auditor externo.

### **Desincorporación de la Banca**

**El 5 de septiembre de 1990 se publica el acuerdo presidencial que establecía los principios y bases del proceso de desincorporación de las Sociedades Nacionales de Crédito.**

**El acuerdo dió origen al "COMITÉ DE DESINCORPORACIÓN BANCARIA", dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público presidido por el**

subsecretario del mismo ramo e integrado por otros seis funcionarios del sector financiero.

Este proceso se realizó en tres etapas simultáneas:

- I.- VALUACIÓN DE LAS INSTITUCIONES
- II.- REGISTRO Y AUTORIZACIÓN DE LOS POSIBLES ADQUIRENTES
- III.- ENAJENACIÓN.

En Julio de 1992 se concluyó la desincorporación con la subasta del último banco.

En total se vendieron 18 Instituciones de Crédito cuyo monto ascendió a 43.7 billones de pesos; trece de estas instituciones fueron adquiridas por Grupos Financieros y cinco bajo el control de personas físicas.

### **Sistema Financiero Mexicano**

**Definición.-** Es el conjunto de autoridades de regulación y supervisión o intermediarios financieros bancarios y no bancarios que intervienen en el mercado, generando, captando, administrando, orientando y dirigiendo tanto el ahorro como la inversión ; y de entidades de apoyo o de servicios complementarios o auxiliares a dichos intermediarios.

Los integrantes que conforman este sistema financiero son:

**A) Entidades normativas.-** Regulan en su estructura y operación y realizan funciones de inspección y vigilancia; siendo la de mayor jerarquía la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

**I.- Subsecretaría de Hacienda  
y Crédito Público**

- Dirección Banca Múltiple
- Dirección Banca de Desarrollo
- Dirección Seguros y Valores

**II.- Organismos desconcentrados  
(de inspección y vigilancia)**

- Comisión Nacional Bancaria
- Comisión Nacional de Valores
- Comisión Nacional de Seguros y fianzas

### **III.- Banco de México**

**Formula e instrumenta políticas monetarias.**

#### **B) Intermediarios financieros.**

##### **I.- Bancarios**

- Instituciones de Banca Múltiple
- Instituciones de Banca de desarrollo

##### **II.- No Bancarios**

- Arrendadora
- Factoraje
- Casa de Cambio
- Uniones de Crédito
- Casa de Bolsa
- Almacenes generales, etc.
- Aseguradora
- Sociedades de inversión
- Afianzadora

**C) Grupos Financieros.- Conformados por empresas financieras bancarias y no bancarias.**

#### **D) Entidades de apoyo o servicios complementarios o auxiliares.**

**I.- Bancos.- Asociación Mexicana de Bancos, Auditores Externos Independientes, etc.**

**II.- Casas de Bolsa.- Bolsa Mexicana de Valores, Asoc. Mexicana de Casas de Bolsa, etc.**

**III.- Aseguradoras.- Agentes de Seguros, Ajustadores de seguros, etc.**

**IV.- Fianzas.- Agentes de fianzas, etc.**

Como se puede observar la banca en México ha pasado por etapas de crecimiento, de consolidación, las cuales fueron influenciadas por la situación económica y política de nuestro país.

Actualmente existe estabilidad en la mayoría de las instituciones bancarias, las cuales estan orientadas a incrementar su productividad y rentabilidad a través de elevar la calidad en los diversos servicios que ofrece.

**La Institución a la que hacemos referencia en el presente trabajo pertenece a uno de los Grupos Financieros más grandes e importantes del País.**

**A sus más de 60 años de fundada, ha logrado colocarse a la vanguardia; visualizando constantemente el mercado y siendo más competitiva.**

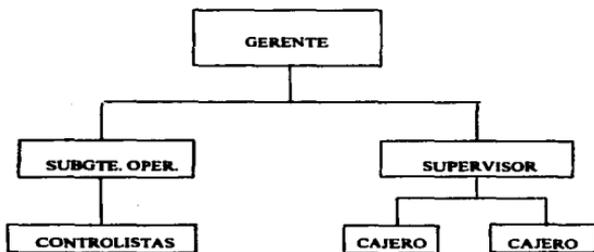
**Este Banco cuenta con 30 mil empleados, aproximadamente, de allí la importancia de integrar todo tipo de recursos para conservar su solidez y posicionamiento en el mercado.**

**Con más de 1200 Sucursales (Unidades de Negocio) a nivel nacional, los diversos niveles de servicio que otorgan las áreas internas, operativas, administrativas, staff, etc., juegan un papel importantísimo para lograr, como finalidad, que se dé un servicio con calidad a la clientela.**

**La Institución ha sufrido grandes cambios y continúa viviéndolos; está en constante progreso y desarrollo. Para tal efecto es necesario capacitar y desarrollar a su personal; así como elevar el nivel de liderazgo de los supervisores y responsables de cada Unidad de Negocio.**

**Los faltantes de caja son un rubro significativo por el impacto económico que representa tanto para la empresa como para el personal que incide en ellos. Visualizarlos, analizarlos y realizar una investigación más a fondo coadyuvará para detectar las causas que los originan y combatirlos con el fin de minimizarlos y hasta eliminarlos.**

### III.2 Organigrama de Sucursal.



### **III.3 Funciones de los puestos de Supervisor y Cajero.**

**Las actividades principales del supervisor del cajero son:**

- 1) Verificar que los cajeros cuenten con los instrumentos de trabajo necesarios para desempeñar óptimamente sus funciones.
- 2) Vigilar que los cajeros realicen sus funciones con total apego a flujos y procedimientos establecidos.
- 3) Supervisar que el servicio que otorga el cajero sea con calidad y eficiencia.
- 4) Supervisar que la transmisión y operación que realizan los cajeros sea bajo las políticas vigentes.
- 5) Supervisar que el flujo de efectivo que existe entre cajeros y cajero principal sea con estricto apego a procedimientos de seguridad establecidos.
- 6) Identificar oportunamente carencia de capacitación que se refleje en demérito del servicio y/o del desempeño.
- 7) Apoyar a los cajeros en el cierre contable y elaboración de corte de caja.
- 8) Elaborar reportes y controles de la productividad de cada cajero.
- 9) Verificar que los cajeros de nuevo ingreso o con recién nombramiento hayan recibido la capacitación correspondiente.
- 10) Reforzar dicha capacitación asignándole otro cajero que tenga mayor experiencia para que lo supervise.
- 11) Elaborar reportes por errores u omisiones, así como aplicar las sanciones correspondientes.

**Las actividades principales de los cajeros son:**

- 1) Estampar su sello y su firma en la tira auditora al inicio del día.
- 2) Verificar que su terminal esté en línea para poder realizar sus labores.
- 3) Desempeñar sus funciones con apego a flujos y procedimientos establecidos.

- 4) Apegarse a políticas y procedimientos de seguridad establecidos, para el manejo de efectivo, documentos e instalaciones físicas.
- 5) Realizar el trámite y autorización de las operaciones de acuerdo a facultades establecidas.
- 6) Controlar su efectivo y evitar tener excedentes en su caja.
- 7) Respetar el flujo de efectivo entre cajeros y cajero principal.
- 8) Resguardar bajo llave su efectivo, documentos y sellos, cuando por algún motivo tenga que salir de su caja.
- 9) Elaborar su corte de caja y reportar al supervisor en caso de diferencia (faltante de caja).

#### **Definición de Faltante de Caja.**

Un faltante de caja se conceptualiza como la diferencia negativa (o roja) detectada en un corte contable de caja, la cual determina que existe una disminución en el efectivo real.

#### **Antecedentes de Faltantes de Caja**

A través de los cambios por los que ha pasado la Institución, algunos de los cuales han sido muy difíciles, se ha descuidado o se le ha dado menos importancia al rubro de Faltantes de caja.

Este rubro se empezó a incrementar de manera impresionante a finales de la década de los ochentas. Y, aunque se presuponen algunas razones por la alta incidencia de algunos cajeros, como el hecho de que puedan ser "Autopréstamos", no se ha podido determinar con precisión.

En el inicio de ésta década existían cajeros cuyo récord ascendía hasta 50 o 60 faltantes con importes de más de cincuenta mil pesos. Por lo que el saldo total en este rubro, era de más de dos millones de pesos.

Actualmente, en un segmento determinado, de donde se obtiene información de los cajeros que mencionaremos posteriormente, existe un saldo deudor de casi cuatrocientos mil pesos; aunque es importante mencionar que el importe inicial fué de novecientos cuarenta mil pesos.

Se consideran las siguientes causas como las más relevantes por las que el cajero incurre en faltantes de caja:

- a) El faltante se dá por errores, distracción, desconocimiento, falta de habilidad o de capacidad.
- b) El faltante se dá por incurrir en malos manejos (pérdida de valores, crisis económica).

Por otra parte, en la actualidad se otorga el nombramiento a una persona para un puesto de supervisor, en una institución como la que nos atañe, básicamente por encontrar en el individuo las siguientes características:

- 1) Buena trayectoria laboral.
- 2) Conocimientos y experiencia adquiridos al desempeñar diversos puestos.
- 3) Se identifican en él ciertas habilidades y características que lo postulan como supervisor.
- 4) Tiene iniciativa y disponibilidad para colaborar en el equipo de trabajo.

Sin embargo, el estilo de supervisión que existe actualmente, en general, ha permitido que si un cajero incurre en un faltante de caja no sea trascendente y se limite a reparar el daño; sin mayor análisis o búsqueda de las causas que lo originan, ignorando hasta el daño económico que pueda provocar tanto a la institución como al cajero incidente.

A continuación se determinarán algunas características de los cajeros con faltantes de caja, cuyas gráficas aparecen posteriormente.

TOTAL DE CAJEROS EN LA REGIÓN = 533 fig. 3-1  
 TOTAL DE CAJEROS CON FALTANTES = 106

CAPACITADOS: fig. 3-2

SI = 95  
 NO = 11  
 TOTAL = 106

DE LOS CUALES: FIG 3-3

HOMBRES = 42  
 MUJERES = 64  
 TOTAL = 106

POR MONTO:

fig. 3-4

MENOS DE 1000 PESOS = 16  
 ENTRE 1 Y 3 MIL PESOS = 29  
 ENTRE 3 Y 5 MIL PESOS = 16  
 ENTRE 5 Y 10 MIL PESOS = 25  
 MÁS DE 10 MIL PESOS = 20  
 TOTAL = 106

POR NÚMERO DE

FALTANTES: fig. 3-5

MENOS DE 3 = 84  
 ENTRE 4 Y 6 = 12  
 MÁS DE 6 = 10  
 TOTAL = 106

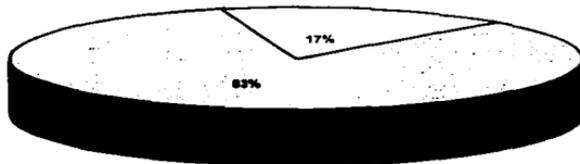
POR EDAD: fig. 3-6

DE 19 A 21 = 24  
 DE 22 A 24 = 39  
 25 AÑOS O MÁS = 43  
 TOTAL = 106

POR ANTIGÜEDAD: fig. 3-7

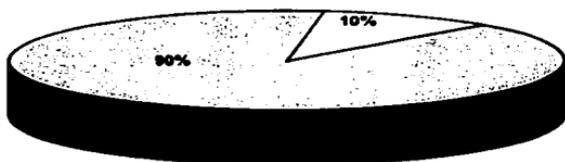
HASTA 1 AÑO = 36  
 DE 2 A 3 = 44  
 4 AÑOS O MAS = 26  
 TOTAL = 106

**FIGURA 3-1 PROPORCIÓN DE CAJEROS CON FALTANTES CON RELACIÓN A LA POBLACIÓN TOTAL ( 533 ).**



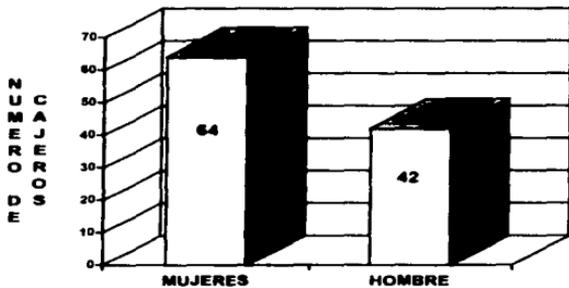
- CAJEROS CON FALTANTES: 106
- CAJEROS SIN FALTANTES: 427

**FIGURA 3-2 ESTATUS DE CAPACITACION DE LOS CAJEROS CON FALTANTES.**

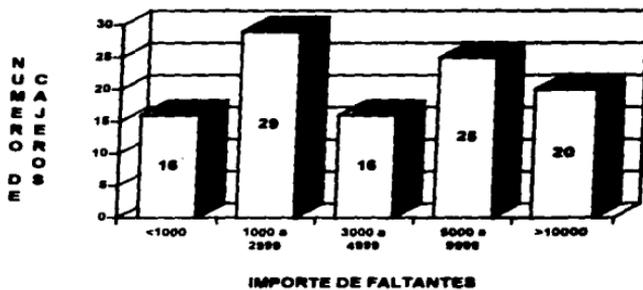


<input type="checkbox"/>	CAJEROS SIN CAPACITACION:	11
<input checked="" type="checkbox"/>	CAJEROS CON CAPACITACION:	95

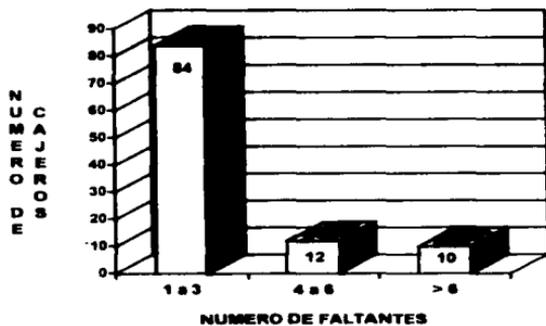
**FIGURA 3-3 PROPORCIÓN DEL SEXO DE LOS CAJEROS CON FALTANTES.**



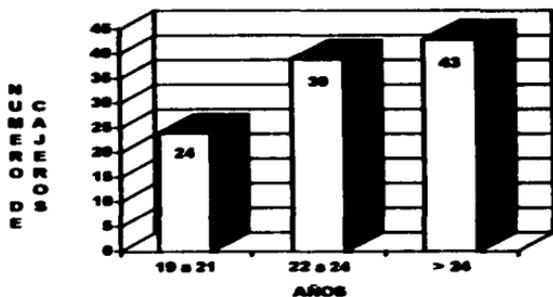
**FIGURA 3-4 CLASIFICACIÓN DE FALTANTES POR MONTO.**



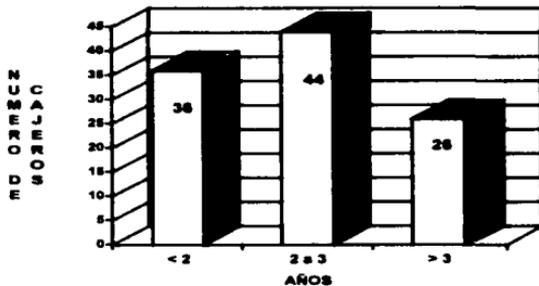
**FIGURA 3-5 CLASIFICACIÓN DE FALTANTES POR NÚMERO.**



**FIGURA 3-6 CLASIFICACION DE CAJEROS CON FALTANTES POR EDAD.**



**FIGURA 3-7 CLASIFICACIÓN DE CAJEROS CON FALTANTES POR SU ANTIGÜEDAD EN EL EMPLEO.**



## **ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR FALTANTES DE CAJA**

Las Estrategias que se proponen dan la pauta para realizar una serie de acciones encaminadas a impactar en la disminución de los faltantes de caja.

Dada la problemática actual es de suma importancia involucrar a diferentes personas cuya función va a ser clave en el desarrollo de estas estrategias.

Asimismo el seguimiento que se otorgue a la implementación de las acciones permitirá evaluar su efectividad y hasta aplicar mejoras.

### **Estrategias:**

- Presentar y validar este trabajo ante la Dirección.
- Hacer la propuesta para la implementación de una Supervisión adecuada a los supervisores de los cajeros y un Adiestramiento efectivo a los cajeros.

### **Acciones a seguir:**

- 1) Reunir a los Supervisores inmediatos de los Cajeros a fin de involucrarlos y hacerlos partícipes activamente en el desarrollo de este proyecto.
- 2) Reunir a los cajeros con faltantes a fin de concientizarlos de la problemática.
- 3) Que el Gerente, en su carácter de líder de la unidad de negocio, enfatice la importancia de esta problemática a todo el personal en sus reuniones semanales.
- 4) Implantación de la propuesta.
- 5) Elaborar los formatos para cada caso:
  - \* Cada supervisor deberá elaborar el/los formatos correspondientes a la situación específica de cada cajero.
- 6) Identificar a los reincidentes a fin de aplicar medidas disciplinarias precedentes.
- 7) Dar seguimiento a los procesos implantados.

### **III.4 Propuesta para la implementación de una supervisión adecuada y un adiestramiento efectivo.**

#### **SUPERVISIÓN ADECUADA**

Dadas las diferentes características de un líder-supervisor planteadas en el capítulo I, así como los diferentes comportamientos o conductas de los trabajadores; y para efectos específicos de atacar la problemática planteada al inicio del presente trabajo, se propone lo siguiente:

Con la finalidad de implementar una supervisión adecuada es indispensable impartir un curso de capacitación a los supervisores para que desarrollen sus habilidades y características de líder. Es importante que este curso contemple aspectos como:

- Trabajo en equipo.
- Comunicación efectiva
- Relaciones humanas
- Asertividad, etc.

La impartición de este curso coadyuvará a que el supervisor pueda mantener canales de comunicación abiertos con los cajeros que tiene bajo su cargo; por otra parte se pretende que el supervisor apoye personalmente al cajero que incide en dicho faltante, auxiliándolo a revisar el movimiento de su caja; además de que cuenta con más experiencia (en la mayoría de los casos), y que dedique el tiempo suficiente para su localización.

Asímismo deberá ayudarlo a rehacer su movimiento con el fin de detectar alguna operación que pueda ser la causa del faltante detectado.

**Por tanto resulta de suma importancia lo siguiente :**

**1) Los cajeros deben sentir el apoyo de su supervisor en especial cuando existe un error que pudiera finalizar en un faltante.**

**El supervisor debe brindar la confianza y el apoyo para que el cajero sienta tranquilidad y así intentar localizar el faltante. En muchas ocasiones el cajero carece de la experiencia y del mismo conocimiento en la búsqueda del mismo; sin embargo en las Sucursales por lo general, existe una persona con la capacidad y experiencia suficientes para la detección del faltante. Ante esta situación el supervisor, deberá solicitar el apoyo a la persona con más experiencia para lograr el objetivo, aún si se requiere la intervención del Gerente.**

**2) Se deberá reforzar la supervisión en cajeros que incidan en posibles "malos manejos", debiendo ser más estrecha, para que haya menor posibilidad o margen de que el cajero incurra en "autopréstamos", por una parte, y por otra tenderá a sentir más presión ( estar cerca de él, realizar una auditoría, revisarle su corte en caso de faltante; dedicar el tiempo necesario a fin de identificar la causa del faltante).**

**En este punto el hecho de mantener una supervisión estrecha también coadyuvará en el logro de nuestro objetivo. No es necesario esperar a que se localice el faltante, ya que si existe el antecedente con un cajero por su gran cantidad de faltantes, o porque en ocasiones anteriores no han sido localizados, o por desconfianza; el supervisor deberá estar estar cerca de el a la hora de realizar el corte de caja.**

**Si el cajero reporta un faltante el supervisor deberá apoyarlo para revisar su movimiento contable.**

**Partiendo de que un cajero puede incurrir en "malos manejos" será necesario establecer una comunicación y observación de manera permanente a fin de identificar:**

- Problemas personales,**
- cambios repentinos en su estilo de vida, y**
- congruencia entre sus ingresos y su forma de vida.**

**Asimismo se deberán seguir aplicando las “auditorías sorpresas” a estos cajeros y trancar, bloquear o cerrar cualquier posibilidad de incidencia en un mal manejo.**

**Procedimiento.**

- 1) Registrar a los cajeros reincidentes en el formato de Supervisión Adecuada (fig. 3-8).**
- 2) El formato deberá actualizarse cuando se incida en faltantes de caja.**
- 3) Cada vez que se modifique el formato deberán recabar las firmas correspondientes (del cajero y del supervisor).**

**Como seguimiento a esta propuesta se sugiere realizar reuniones periódicas con los supervisores a fin de analizar la información recabada en los formatos y realizar los ajustes necesarios.**

## **ADiestRAMIENTO EFECTIVO**

Partiendo de que el cajero ya recibió la capacitación correspondiente (120 horas para el cajero de nuevo ingreso a la Institución, 80 horas para el cajero recién promocionado, las cuales se imparten en el Centro de Capacitación), nos enfocaremos en lograr el desarrollo de las habilidades a través de un adiestramiento efectivo. Para lo cual hemos predeterminado tiempos (en días) mínimos y máximos para realizar cada una de las actividades consideradas como indispensables para el logro de nuestro objetivo. En esta parte es importante contar con el apoyo del cajero con más experiencia y conocimientos (que no tenga faltantes) el cual existe en cada unidad de negocio determinada.

- |  |                  |                           |             |
|--|------------------|---------------------------|-------------|
| <b>A) OBSERVACIÓN</b>  | <b>—————&gt;</b> | <b>DE UNO A DOS DÍAS</b>  | <b>- 2</b>  |
| <b>B) TRABAJAR SIN SENSOR</b>                                  | <b>—————&gt;</b> | <b>DE UNO A DOS DÍAS</b>  | <b>- 2</b>  |
| <b>PERO SIENDO OBSERVADO</b>                                   |                  |                           |             |
| <b>C) TRABAJAR CON SENSOR</b>                                  | <b>—————&gt;</b> | <b>DE DOS A TRES DÍAS</b> | <b>- 3</b>  |
| <b>PERO SIENDO OBSERVADO</b>                                   |                  |                           |             |
| <b>D) TRABAJAR SIN SENSOR</b>                                  | <b>—————&gt;</b> | <b>DE TRES A CUATRO</b>   |             |
| <b>Y SOLO</b>  |                  | <b>DÍAS</b>               | <b>- 4</b>  |
|  |                  | <b>TOTAL DÍAS</b>         | <b>- 11</b> |
| <b>E) TRABAJAR CON SENSOR Y SOLO A PARTIR DEL DOCEAVO DÍA.</b> |                  |                           |             |

Es relevante considerar los siguientes puntos:

- 1) El supervisor deberá vigilar el desarrollo del nuevo cajero, a través de la observación y retroalimentación.
- 2) El cajero que funja como apoyo deberá reportar (por escrito) al supervisor diariamente su opinión sobre el desempeño del cajero nuevo.
- 3) A partir de que el cajero trabaje solo, deberá contar con el apoyo continuo del supervisor para aclarar cualquier duda.

**Procedimiento.**

- 1) Al cajero "nuevo" se le registrará en el formato correspondiente (fig. 3-9).
- 2) Se iniciará el control a través del formato desde el primer día de adiestramiento.
- 3) Se registrará cada día según se especifica en el formato.
- 4) Al concluir el adiestramiento, el cajero deberá responder las preguntas por escrito y, posteriormente, tanto el cajero como el supervisor deberán firmar el formato correspondiente.

**FIGURA 3-8 FORMATO PARA LLEVAR A CABO UNA SUPERVISIÓN ADECUADA**

**SUPERVISIÓN ADECUADA**

				<u>FECHA</u>
<u>REPORTE</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>BANCO</u>	<u>SUCURSAL</u>	<u>FECHA DIO.</u>
PUESTO ACTUAL: _____			FECHA DE ING. AL PUESTO: _____	
PUESTOS ANTERIORES: _____			FECHA DE ING. AL PUESTO: _____	
_____			_____	
_____			_____	

¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE OCUPA?

SI

NO

**HISTÓRICO DE FALTANTES:**

FECHA	IMPORTE	LOCALIZADO	RECUPERADO	ACCIONES P/ SU LOCAL. Y RECUP.	COMENTARIOS DEL SUPERVISOR	SANCION APLICADA	AUTORIZACIÓN

\* SE PUEDE ANEXAR COPIA DEL REPORTE DE FALTANTES EMITIDO POR EL SISTEMA.

OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR.-

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DE CAJERO

**FIGURA 3-9 MUESTRA DEL FORMATO QUE UTILIZARÁ EL SUPERVISOR PARA IMPLEMENTAR UN ADIESTRAMIENTO EFECTIVO**

**ADIESTRAMIENTO EFECTIVO PARA CAJEROS**  
(Este formato deberá ser requisitado por el Supervisor)

FECHA \_\_\_\_\_

REGISTRO \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

SUCURSAL \_\_\_\_\_

FECHA SIG. BANCO \_\_\_\_\_

PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_

FECHA DE ING. AL PUESTO: \_\_\_\_\_

1. ¿EL CAJERO RECIBIO CAPACITACION PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO QUE OCUPA?

SI

NO

2. FECHA EN QUE SE REALIZARON LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DURANTE EL PROCESO DE ADIESTRAMIENTO:

INICIO

FIN

A) OBSERVACIÓN

1 A 2 DIAS \_\_\_\_\_

B) TRABAJAR SIN SENSOR PERO OBSERVADO

DE 1 A 2 DIAS \_\_\_\_\_

C) TRABAJAR CON SENSOR PERO OBSERVADO

DE 2 A 3 DIAS \_\_\_\_\_

D) TRABAJAR SIN SENSOR Y SIN SER OBSERVADO

DE 3 A 4 DIAS \_\_\_\_\_

E) TRABAJAR CON SENSOR Y SIN SER OBSERVADO

TOTAL DIAS: \_\_\_\_\_

UNA VEZ CONCLUIDO EL ADIESTRAMIENTO:

3. EL SUPERVISOR PREGUNTA AL CAJERO SI CONSIDERA TENER LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO DE CAJERO:

SI

NO

5. EL SUPERVISOR CONSIDERA QUE EL CAJERO CUENTA CON LAS HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

SI

NO

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CAJERO

## CONCLUSIONES

Es evidente el cambio que se vive a cada momento en las organizaciones, en los procesos, en la cultura y, por ende, en las personas.

La guerra que se ha desatado entre las mismas organizaciones, tan solo las obligan a ser más competitivas. El servicio, uno de los factores más importantes en una institución como a la que fué dirigida la presente investigación, es clave para la decisión que tomen los clientes al elegir una u otra opción.

El servicio, al igual que la calidad, forman parte integral de la cultura organizacional; ya que si el personal hace de la calidad un estilo de vida y además, la actitud de servicio que tenga son adecuadas y efectivas, se conseguirá la preferencia de los clientes. Claro considerando también otros factores muy importantes como: la tecnología, la infraestructura, la solidez, rapidez e imagen de la empresa, etc.

Sin embargo el individuo debe aceptar estos conceptos. No es fácil modificar actitudes ni comportamientos; se requieren grandes esfuerzos por parte de la Dirección para que a través de continuos procesos de aprendizaje, de equipos de mejora continua, de involucramiento con la gente; se le inyecte al personal, de manera permanente, una nueva cultura organizacional.

Asimismo la capacitación, el adiestramiento y el liderazgo juegan un papel esencial en esta transformación y como parte del proceso continuo de aprendizaje que cada individuo debería tener; con el fin de ser mejor trabajador, al aumentar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral; mejor persona, al desarrollar integralmente su personalidad (carácter, hábitos, etc.).

Logrando lo anterior habrá un beneficio para el individuo, para las organizaciones y para nuestro País.

Por otra parte el liderazgo es igual de importante. El trabajo en equipo se convierte también en un estilo de vida; por tanto se vuelve imprescindible la figura de líder.

En la actualidad las organizaciones requieren de líderes transformadores, sobre todo en aquellas cuyo crecimiento y desarrollo es latente. El papel de estos líderes soportan en gran medida esa transformación de la cultura organizacional. Esa necesidad de que todos aprendan, crezcan y se desarrollen, como lo menciona Lourdes Münch en su libro "Más allá de la Excelencia y la Calidad Total": "Las organizaciones que son de excelencia requieren líderes y personal de excelencia".

De tal manera para efectos de mi investigación, el supervisor revestido de las características y habilidades de un líder, debe involucrarse con el personal, debe abrir los canales al diálogo, debe brindar la confianza y el apoyo para que sus subordinados se dirijan a él y externen cualquier duda, inquietud u opinión.

En este caso en particular el adiestramiento efectivo y la supervisión adecuada podrán impactar positivamente en el problema que nos atañe, aunque como ya se dijo, forma parte integral de un proceso más amplio y más complejo.

## CITAS

- 1) KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril. *Administración*. 8va. ed. (3ra. ed. en español); Mc Graw Hill, México, 1986. Pág. 561.
- 2) MÜNCH, Lourdes. *Más allá de la Excelencia y la Calidad Total*. Trillas, 1992. Pág. 119.
- 3) HACHETTE Castell. *Diccionario enciclopédico*. Ediciones Castell, España, 1981.
- 4) HACHETTE Castell. *Diccionario enciclopédico*. Ediciones Castell, España, 1981.
- 5) MÜNCH, Lourdes. *Más allá de la Excelencia y la Calidad Total*. Trillas, 1992. Pág. 120.
- 6) ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 3ra. ed.; México; Trillas, 1987. Pág. 319.
- 7) ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 3ra. ed.; México; Trillas, 1987. Pág. 320.
- 8) SILICEO Aguilar, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. 2da. ed.; Limusa Noriega Editores, 1995; Pág 198.
- 9) MARÍN Hernández, Mireya. *La Capacitación en un segmento de mercado de una institución de banca múltiple (1978-1979)*. México, 1984; Pág. 28.
- 10) SILICEO Aguilar, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. 2da. ed.; Limusa Noriega Editores. 1995; Pág. 231.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**ARIAS Galicia, Fernando.** *Administración de Recursos Humanos.* 3ra. ed.; México: Trillas, 1987.

**HACHETTE Castell.** *Diccionario enciclopédico.* Ediciones Castell, España, 1981.

**KEITH, Davis.** *El comportamiento humano en el trabajo.* 6a. ed. (1ra. ed. en español); Mc Graw Hill, México, 1985.

**KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril.** *Administración.* 8va. ed. (3ra. ed. en español); Mc Graw Hill, México, 1986.

**MARÍN Hernández, Mireya.** *Tesis: La Capacitación en un segmento de mercado de una institución de banca múltiple (1978-1979).* México: 1984.

**MÚNCH, Lourdes.** *Más allá de la Excelencia y la Calidad Total;* Trillas , 1992.

**SILICEO Aguilar, Alfonso.** *Liderazgo para la productividad en México.* 2da. ed.; Limusa Noriega Editores, 1995.

**TERRY, George y FRANKLIN, Stephen.** *Principios de Administración.* 5a. impresión; Compañía Editorial Continental, S.A., 1988.

*Ley Federal del Trabajo.* ed. Sista. Edición revisada por el Dr. Miguel Borrel Navarro. México. Contiene las disposiciones legales conocidas hasta el mes de Octubre de 1993.