



318302 209. 11

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA,

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM

PROCESO DE SENSIBILIZACION Y LA  
CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO COMO  
HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA  
ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO  
EN UNA CASA DE BOLSA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
JUAN CARLOS MARTINEZ SANTOS

ASESOR: LIC. ALFONSO SUAREZ ROBOLLO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

MARZO DE 1998

265.35



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO  
HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA  
ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN UNA CASA DE  
BOLSA.**

**ÍNDICE**

**CAPÍTULO I : ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

1.1 Definición de Administración	1
1.2 Proceso Administrativo	2
1.3 Objetivo de la Administración	10
1.4 Las Áreas Funcionales de la Administración	10
1.5 Ubicación del Área de Recursos Humanos en la Organización	13
1.6 Función de la Administración en el Área de Recursos Humanos	15
1.7 El servicio	23

**CAPÍTULO II : CAPACITACIÓN Y LA SENSIBILIZACIÓN**

2.1 Antecedentes de la Capacitación	26
2.2 Características Jurídicas de la Capacitación	28
2.3 Definición de Capacitación	39
2.4 Desarrollo del Personal	40
2.5 Otras Técnicas Administrativas	42
2.5.1 Educación	42
2.5.2 Adiestramiento	43
2.5.3 Entrenamiento	44
2.6 Importancia de la Capacitación	45

2.7 Características Técnicas	46
2.7.1 Programa	46
2.7.2 Procedimiento	47
2.8 Capacitación-Sensibilidad	51
2.9 El Cambio	59

### **CAPÍTULO III : EL SERVICIO Y LA CASA DE BOLSA**

3.1 El Cliente	62
3.2 Definición de Servicio	66
3.3 Características de los Servicios	66
3.4 El Servicio y la Calidad	69
3.5 La Excelencia en el Servicio	71
3.6 La Casa de Bolsa	73
3.6.1 Definición de Casa de Bolsa	75
3.6.2 Características de la Casa de Bolsa	76
3.6.3 Funciones de la Casa de Bolsa	77
3.6.4 El Área de Recursos Humanos en la Casa de Bolsa	81
3.7 La Capacitación en la Casa de Bolsa	84

### **CAPÍTULO IV : CASO PRÁCTICO**

4.1 Descripción de la Casa de Bolsa	88
4.2 Ubicación de Mercado de Dinero	92
4.3 Funcionamiento de Mercado de Dinero	94
4.4 Tipo de Servicio y Atención al Cliente	94

4.5 Instrumentos de Aplicación a Promotores	99
4.5.1 Cedula de Cuantificación	103
4.6 Instrumentos de Aplicación a Clientes	111
4.6.1 Cedula de Cuantificación	114
4.7 Calendario de Cursos que se Ofrecen a Casa de Bolsa	121
Conclusiones	
Apéndice	
Referencias Bibliográficas	
Índice de Figuras	

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la importancia de capacitar y sensibilizar al recurso humano, se centra en algo imperante para las organizaciones, ya que estos son dos puntos básicos de la administración de Recursos Humanos que hace que los trabajadores lleguen a realizar con excelencia sus actividades o funciones.

A continuación mencionaré las variables que determiné en esta investigación:

### **V.I.**

Proceso de sensibilización y capacitación del recurso humano como herramienta del administrador.

### **V.D.**

Para establecer la excelencia en el servicio en la Casa de Bolsa.

Lo anterior confirma la importancia social que al sensibilizar y capacitar al recurso humano, se verán incrementadas las utilidades y quedarán los clientes satisfechos al saber en que tipo de instrumentos están invirtiendo su capital, así como las ventajas y desventajas que tienen dichos instrumentos, permitiendo a la institución afianzar su posicionamiento en el mercado.

De donde se desprende la importancia teórica que al implementar un proceso para sensibilizar al personal éste se pueda desempeñar más objetivamente dentro de sus actividades, así como los parámetros más adecuados para capacitar. Todo esto al Área de Recursos Humanos contribuyendo con ello a la administración al mostrar su actualización y herramientas disponibles para enfrentar un problema funcional en tiempo de crisis.

Al observar el título de la investigación logré establecer como alternativas de solución al tema problema, las siguientes hipótesis alternas:

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa, por lo tanto se llegará a la excelencia en el servicio, luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

Si se capacita adecuadamente al personal de la Casa de Bolsa, por lo tanto los clientes conocerán los instrumentos idóneos, luego entonces a mayor capacitación del personal los clientes tendrán mayor dominio de los instrumentos que se manejan en la Casa de Bolsa y se verán incrementadas sus utilidades.

Si la sensibilización y la capacitación son periódicas, por lo tanto el personal de la Casa de Bolsa llegará a la excelencia en el servicio, entonces si la sensibilización y la capacitación son periódicas mayor oportunidad tendrá el personal de llegar a la excelencia en el servicio en la casa de bolsa.

**Hipótesis Central:**

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa, por lo tanto se llegará a la excelencia en el servicio, luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

Hipótesis Nula:

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y no para capacitar al personal de la Casa de Bolsa, por lo tanto no se llegará a la excelencia en el servicio, luego entonces, a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y no capacitar al personal de la Casa de Bolsa, por parte del administrador, no existirá la posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

En el desarrollo de esta investigación definí los siguientes objetivos a alcanzar:

Siendo el objetivo general el establecer las características en el proceso de sensibilización y capacitación en el Área de Recursos Humanos y la repercusión de estas para la obtención de la excelencia en el servicio.

Siendo el objetivo particular la definición de las características y parámetros de lo que se entiende como excelencia en el servicio estableciendo con ello los criterios objetivos necesarios que permitan a una empresa elevar su productividad.

Como objetivo específico el proponer el uso de la sensibilización y la capacitación como herramientas del administrador en el Área de Recursos Humanos, así como la aplicación de estas en una Casa de Bolsa.

Como métodos de estudio de esta investigación determiné utilizar el inductivo - deductivo - analítico - sintético.

Así las fuentes utilizadas en la recopilación de la información para la realización de esta investigación fueron análisis de contenido, elaboración de fichas bibliográficas, cuestionarios, técnicas de sensibilización y capacitación.



Esta investigación tuvo como ubicación espacial Bibliotecas, Casa de Bolsa Valúe, Casa de Bolsa Prime-Bital, la Bolsa Mexicana de Valores, el Instituto Mexicano de Valores (IMERVAL) la Asociación de Intermediarios Bursátiles (AMIB), y las aulas de la Universidad.

La delimitación teórica que se presenta en el desarrollo de esta tesis es la ubicación del recurso humano dentro de una Casa de Bolsa para incrementar la productividad, que en efecto, tiene la sensibilización en el recurso humano dentro de la Casa de Bolsa, ubicando las técnicas de la capacitación dentro del Área de Recursos Humanos y que efecto tiene el servicio sobre el cliente.

Ahora bien, en el desarrollo de la investigación se presentan como limitantes la escasez de la información en la Casa de Bolsa y el tiempo para realizar el caso práctico.

## CAPITULO I

### ADMINISTRACIÓN Y ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

En este capítulo mencionaré los objetivos que tiene la Administración, la función de la Administración de Recursos Humanos así como la ubicación de estos en la Administración, esto con el fin de dar una idea general de lo que es la Administración y la importancia del Recurso Humano dentro de una organización.

#### 1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

"La Administración es preever, organizar, mandar, coordinar y controlar" (1).

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (2)

"La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos"(3)

(1) REYES Ponce Agustín; Administración de Empresas; Primera Parte; Editorial Limusa; México 1990; Pag. 17.

(2) ÍDEM, Pag. 26.

(3) TERRY George/FANKLIN Stephen; Principios de Administración; Editorial Continental; México 1991; Pag. 22.

Como se vio en las definiciones anteriores el objetivo que busca la Administración, es la integración de elementos diversos, y con ello llegar al objetivo fijado por la organización. Por tal motivo, considero que la Administración es **“el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas” (4).**

A continuación se verán las fases del Proceso Administrativo, con los cuales se integran dichos elementos.

## **1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Es más fácil entender algo tan complejo como la Administración, si se describe como una serie de partes individuales que integran un proceso total.

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se maneja como proceso por que todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

(4) STONER A.F. James/ WANKEL Charles; Administración; Tercera Edición; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana; Impreso en México; Pag. 4.

Según Urwick Lyndall F(5) el Proceso Administrativo se divide en dos fases:

**Mecánica:** Es la que se encarga de los objetivos, investigaciones, políticas, procedimientos, programas, funciones y obligaciones, o sea es la estructuración de una organización.

**Dinámica:** Es la selección, introducción, desarrollo, integración de cosas, autoridad, comunicación, supervisión, su establecimiento, su operación y su interpretación; esta etapa es la que se encarga del elemento humano y material de una organización, así como de controlarlo.

(5) REYES Ponce Agustín; *Administración de Empresas; Primera Parte*; Editorial Limusa; México 1990; Pag. 22.

Estas dos fases se dividen a su vez en:

Fases:	Elementos:	Etapas:
Mecánica	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuesto
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
	Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las Cosas
Dinámica	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Su Establecimiento Su Operación Su Interpretación

FIG. 1.1 Fases, Elementos, y Etapas del Proceso Administrativo (6)

(6) REYES Ponce Agustín; Administración de Empresas; Primera Parte; Editorial Limusa; México 1990; Pag. 64.

## PREVISIÓN

Es el primer elemento del Proceso Administrativo, por lo tanto es el que se encarga de anticipar los acontecimientos y situaciones futuras que se pudieran presentar; con esto podemos determinar los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la organización.

## PLANEACIÓN

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además, permiten: 1) que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos 2) que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos. y 3) que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de sus divisiones, departamentos. Una vez escogidos los objetivos, se fijan los programas para alcanzarlos en forma sistemática.

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

## ORGANIZACIÓN

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

La eficiencia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio que, cuando más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización.

De acuerdo a esta integración y coordinación que se logre en la organización, mejor se puede dirigir y controlar al recurso humano.

Con los tres elementos anteriores se estructura el organismo y en la Integración, Dirección y Control se desarrollan las funciones o actividades, para lograr los fines propuestos como se verá a continuación.

## INTEGRACIÓN

Es la obtención, articulación de los elementos materiales, humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización. Esto es que la planeación nos dice que hacer y cuando, y la organización quienes, donde y como deben realizarse.

Este funge como punto de contacto entre lo mecánico y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

La integración va a procurar adaptar a los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

## DIRECCIÓN

Es el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Creando la atmósfera adecuada se ayuda al personal a dar su mejor esfuerzo.

La importancia que tiene la dirección en relación con los demás elementos es que es la parte esencial y central de la Administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se previene, planea, organiza, se integra y controla, es para llevar un proceso. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende inmediatamente, y coincide temporalmente, con la buena dirección. Otra razón de su importancia radica en que este elemento de la Administración es el más real y humano. Aquí tenemos que ver en todos los casos con hombres, a diferencia de los elementos de previsión, planeación y organización, en que tratábamos más bien con relaciones, con el cómo deberían ser las cosas. Aquí se lucha con las cosas y problemas, como son realmente. Por lo mismo nos hallamos en la etapa de mayor imprevisibilidad, donde un pequeño error, que fácilmente se puede presentar por la dificultad de prever las relaciones humanas, puede ser a veces difícilmente reparable.



La dirección consta de cuatro etapas:

- A)** Que se delegue autoridad
- B)** Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos y clases.
- C)** Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados
- D)** Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Después de que se delega la autoridad se tiene que verificar, por medio del control que lo obtenido sea lo esperado, y tomar las medidas correctivas para el mejor desempeño.

## **CONTROL**

Es la medición y la correlación del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se estén llevando a cabo.

Por su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

- A)** Control automático
- B)** Control sobre resultados

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, esto es, cuando sé a visto ya si los resultados obtenidos no

alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado; este procedimiento constituye el control sobre resultados.

Con base en los avances de la cibernética, se ha estudiado con tanto éxito los sistemas de comunicación, que es posible en muchos casos obtener una retroalimentación de las informaciones que se resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar a que se produzca íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva; un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

El control consta de tres elementos primordiales:

- 1.- Establecer las normas de desempeño.
- 2.- Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.
- 3.- Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas.

Desempeñando correctamente el Proceso Administrativo y cubriendo sus etapas se llega a la obtención de los objetivos fijados por la organización, dichos objetivos son los mismos que busca el administrador.

### **1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN**

El objetivo de la Administración es integrar y coordinar los recursos de una organización (humanos, materiales, técnicos y financieros) para el logro de objetivos de la manera más efectiva y eficiente posible.

En sentido amplio, la Administración coordina los esfuerzos humanos de tal manera que los esfuerzos individuales se traducen en relaciones sociales, al mejorar la eficacia en el uso de los Recursos Humanos y materiales, ejercerá, sin duda un influjo revolucionario en el nivel cultural de la sociedad. Por lo que considero necesario desarrollar las técnicas funcionales de la Administración.

### **1.4 LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Las Áreas Funcionales es la distribución de responsabilidades que la organización requiere para un adecuado funcionamiento, con la finalidad de que cada área cuente con los departamentos o gerencias que les sean necesarias para que estas funcionen, haciendo hincapié que cada empresa tiene su forma de organizarse de acuerdo a su magnitud o necesidades.

El éxito de cada función, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes que se valen para realizarlas.

De lo expuesto resulta de forma indudable, que la eficacia de las funciones administrativas depende primordialmente de la acción de las personas, y solo

secundariamente de la administración de cosas. En efectivo las primeras son los agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones. Las segundas son tan solo instrumentos aunque indispensables pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto su eficacia, a la calidad de la administración de las personas.

La administración de las cosas solo puede ser realizada por medio y a través de la administración de las personas.

En una empresa productiva las áreas funcionales importantes son cuatro y dentro de ellas se engloban todos los departamentos o gerencias necesarias para su adecuado funcionamiento.

Las Áreas Funcionales son:

- Finanzas
- Mercadotecnia
- Producción
- Recursos Humanos

A continuación mencionaré brevemente lo referente las Áreas Funcionales de una organización, para que se entiendan con mayor claridad.

### Finanzas

Es el área encargada de la administración de los recursos financieros de la organización, su adecuada distribución y el control contable de dichos recursos.

A continuación mencionaré algunos objetivos importantes en esta área:

Dar una mejor atención al establecimiento y operación de objetivos financieros, contables, estadísticos, con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control, y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.

Tratar de obtener una mayor rotación de capital, como base principal para lograr mayores utilidades. Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible, por departamento, sección, coordinándolos todos en un presupuesto general.

#### **Mercadotecnia**

Es el área que se encarga del proceso de venta de los productos, así como su promoción, publicidad, canales de distribución y el estudio de mercado que se requiere para que los consumidores conozcan y tengan la facilidad de adquirir los productos.

Esta área es importante ya que por esta, podemos dar a conocer nuestros productos o servicios, así como para determinar nuestro segmento en el mercado.

#### **Producción**

Es el área que se encarga de llevar a cabo los procesos productivos, con las normas y técnicas correspondientes, con el fin de crear los bienes o prestar los servicios que constituyen el objetivo de la organización.

## Recursos Humanos

Esta área es la que se encarga del reclutamiento, selección, introducción y su constante desarrollo, esto con la finalidad de tener al personal más adecuado para cada puesto, y así la organización cumpla con sus objetivos y/o metas.

En el siguiente punto hablaré de la ubicación que tiene esta área dentro de una estructura funcional y de las principales áreas que tiene que tener una organización para poder cumplir con sus objetivos y así lograr sus metas.

### **1.5 UBICACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN**

Esta es el Área que me ocupa, por eso la importancia de mostrar la ubicación dentro de una organización. Como ya mencioné en el punto anterior, el propósito del Área de Recursos Humanos consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para los cuales se encuentran calificados. Las actividades que conforman el proceso de Recursos Humanos incluye la definición del puesto, el reclutamiento de los empleados, procedimiento de contratación y capacitación del personal.

Al ver la ubicación del Área de Recursos Humanos, así como los diferentes departamentos, se dará una idea clara y resaltaré la importancia que tiene esta área dentro de la una organización.

A continuación mostraré gráficamente las áreas funcionales de la administración, así como los diferentes departamentos del Área de Recursos Humanos, Según el enfoque de la investigación, mediante un organigrama.(fig 1.2)

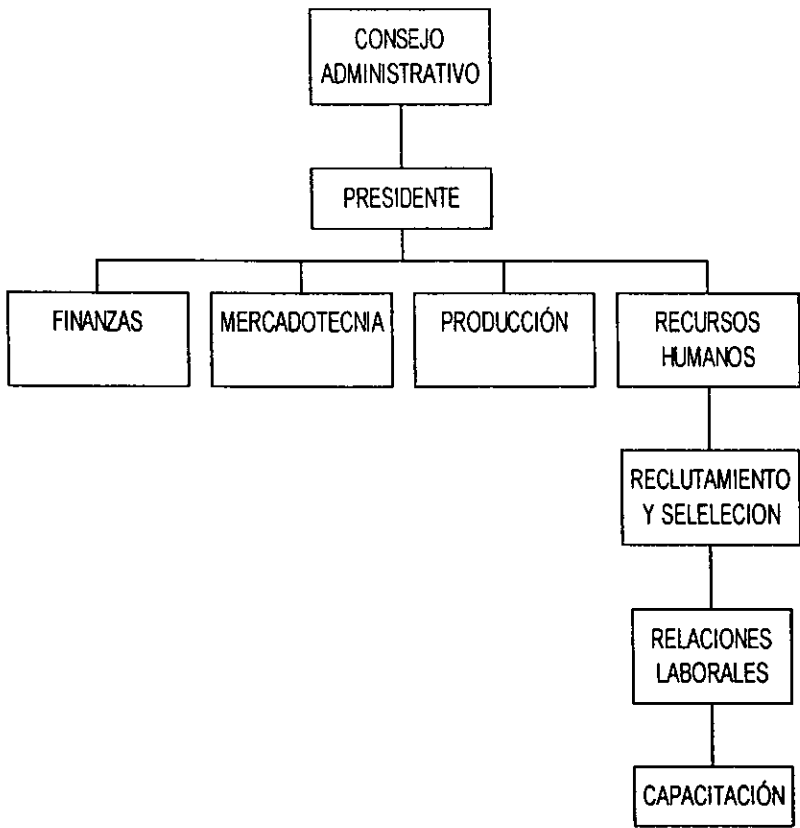


FIG. 1.2 ESTRUCTURA ORGANICA

## **1.6 FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

El objetivo de la función de Administración de los Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, estos son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Para conocer el funcionamiento del Área de Recursos Humanos es necesario conocer lo que se entiende por Administración de Recursos Humanos; cabe mencionar que Administración de Recursos humanos también es conocido con el nombre de Administración de Personal.

"Administración de personal es el planteamiento, organización, dirección y control de la conservación, de desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa." (7)

"Administración de Personal es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consiste en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo esta establecido, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo sean servidos en el mas alto grado." (8) de donde considero que la:

(7) EDWIN B. Flippo

(8) AMARO Guzmán Raymundo; Administración de Personal; Editorial Limusa; Tercera Reimpresión 1990 México D.F; Pag. 19.



**"Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud y habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización" (9).**

A continuación hablaré de la función del Empleo, Administración de Salarios y la de Relaciones Internas como un modelo de objetivos y políticas en el Área de Administración de Recursos Humanos. Esto con la finalidad de ver las actividades primordiales de dicha Área.

<b>FUNCIONES</b>	<b>SUBFUNCIONES</b>
<b>DE EMPLEO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Reclutamiento</li><li>- Selección</li><li>- Inducción</li><li>- Integración, Promoción y Transferencia</li></ul>
<b>DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asignación de Funciones</li><li>- Calificación de Méritos</li><li>- Compensación Suplementaria</li></ul>
<b>DE RELACIONES INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicación</li><li>- Motivación de Personal</li><li>- Desarrollo del Personal</li><li>- Entrenamiento</li></ul>

**Fig 1.3 Funciones y subfunciones del Área de Recursos Humanos**

(9) ARIAS Galicia Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas; México 1977; Pag. 27.

## A) FUNCIÓN DE EMPLEO:

El objetivo es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada Planeación de los Recursos Humanos.

Subfunciones:

Reclutamiento

El objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política.-Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Selección

El objetivo es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, etc, a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

### Inducción

El objetivo es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política.- Es publicar y difundir los objetivos, políticas de la organización así como todos aspectos que la caracterizan.

### Integración, Promoción y Transferencia

El objetivo es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, en el de la organización y el de la colectividad.

## B) FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equivalentemente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

### Subfunciones

#### Asignación de Funciones

El objetivo es asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro y

precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

#### Calificación de Méritos

Su objetivo primordial es evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

La política que se establecería será de donde se derivaran premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

#### Compensación Suplementaria

Su objetivo es proveer de incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

### C) FUNCIÓN DE RELACIONES INTERNAS

El objetivo es lograr las relaciones establecidas entre el directivo y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador.

#### Subfunciones

##### Comunicación

El objetivo es promover los sistemas, medios y clima para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

En los sistemas de comunicación el objetivo es el entendimiento; es decir, lo que hace que el transmisor y el receptor estén comprendiendo conjuntamente para un mensaje particular. Aunque la repetición puede ser útil, no existe correlación directa entre la cantidad de comunicación o información transmitida y el grado de entendimiento.

Quizá el problema estructural más simple y de mayor importancia es el establecimiento de medios efectivos para manejar los problemas de integración horizontal en organizaciones complejas. Tradicionalmente, las comunicaciones laterales se han delegado a la estructura informal. Sin embargo, con la creciente diferenciación y la mayor necesidad de integración, se les debe dar más consideración a estos asuntos.

#### Motivación del personal

El objetivo es desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y la calidad del personal.

La motivación incluye las necesidades, deseos, tensiones e incomodidad. Debajo del comportamiento, nace un impulso hacia la acción. Esto implica que existe alguna insatisfacción en la relación del individuo con su medio, él determina objetivos y sentimientos que lo obligan a adoptar algún comportamiento que lo lleve hacia el logro de sus objetivos.

Política.- El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este auge debe ser estimulado.

### Desarrollo del Personal

El objetivo es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

El desarrollo e incremento de las capacidades de los empleados son necesarios para lograr un desempeño adecuado en las organizaciones. La orientación es parte del proceso de desarrollo que se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización, la unidad en que trabajará y la labor específica.

Como parte del desarrollo, a los empleados se les da entrenamiento para que adquieran habilidades y actitudes, aprendan conceptos y reglas con el objeto de incrementar su eficacia en el desempeño de labores particulares.

Algunos métodos que se usan para el entrenamiento son el entrenamiento en el trabajo mismo, el entrenamiento de aprendizaje y el entrenamiento de aula.

Política.- Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando sus puestos sujetos a ella, a fin de determinar los planes de desarrollo.

### Entrenamiento

El objetivo es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se

establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de el mismo y de la organización.

Política.- Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

El objetivo de la Planeación de Recursos Humanos es realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos comprenden la planeación y control de dichos recursos, en la conservación y desarrollo de sus potenciales de trabajo; por consiguiente los métodos de medición de la productividad deberán aportar información pertinente para una planeación que, manteniendo la restricción de conservación y desarrollo del potencial de trabajo de sus miembros, persiga los incrementos de productividad requeridos; y que permita detectar oportunamente tendencias indicadoras de probables resultados futuros, nocivos a la productividad, y sus respectivas causas. Cuando un sistema de control permite pronosticar el futuro, con el debido tiempo como para desviar el curso de los acontecimientos desfavorables hacia acontecimientos favorables, el calificativo de control para dicho sistema adquiere su más alto significado, su más alto valor y su verdadera naturaleza, especialmente cuando se habla del servicio.

## 1.7 EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de soportes que rodean el acto de comprar, se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y experiencia en el caso de los servicios; esto es, las actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen en venta donde no existe un intercambio de bienes tangibles.

La selección del servicio de una compañía específica es el resultado de diferentes factores aparte del servicio mismo. Tales preferencias se deberán a los efectos de la publicidad, la venta, un precio favorable y la disponibilidad del servicio en el tiempo y lugar convenientes.

Las instituciones de servicio deben renovarse y mejorarse continuamente para aumentar y conservar su participación en el mercado, esto se puede lograr a través de la capacitación de las personas que prestan el servicio, como se vera en el siguiente capítulo.

Con esto se llega a la calidad en el servicio que es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo

Las características del servicio son:

- El servicio es una determinada especie de bienes económicos en el que predominan los intangibles.
- Es la prestación principal que consta la razón de ser de la solución propuesta por la necesidad del cliente.



El servicio es la parte esencial en cualquier organización, ya sea productiva o de servicio.

En el desarrollo de este capítulo se vió la importancia que tiene el Proceso Administrativo dentro de las diferentes áreas funcionales, así, como los objetivos y funciones principales que tiene el Área de Recursos Humanos. Estos elementos son primordiales para llegar a las metas establecidas por una organización. Ahora bien, con lo visto en este capítulo, se entenderán las herramientas utilizadas en la investigación, como es el proceso de la capacitación y su relación con la sensibilización, así como otras técnicas, las cuales desarrollaré en el siguiente capítulo.

FALTA PAGINA

No.

25

## **CAPITULO II**

### **CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN**

En el desarrollo de este capítulo mencionaré la capacitación y la sensibilización ya que son dos fines básicos de la Administración de Recursos Humanos que hacen que los trabajadores obtengan un beneficio personal, no solo para mayores posibilidades de ascender, de mejorar su salario, sino para poder realizar las labores con mayor beneficio para ellos y la organización. Así como los antecedentes de capacitación, sus características jurídicas, su importancia, programas, procedimientos y técnicas administrativas

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN**

En el momento en que México obtiene su independencia política, empieza a reorganizar su administración. Ya para 1821 se advierte la necesidad de capacitar y adiestrar al personal.

En 1857 se crea la nueva Constitución que reemplaza a la de 1824, esta proclama entre otras cosas la libertad de enseñanza. En materia legal aparecen disposiciones referentes a la capacitación y al adiestramiento, ya que en el Código de 1870 se incluía un capítulo destinado al aprendizaje.

El 1963, se crea un impuesto del 11% sobre el monto del salario pagado a los trabajadores, que fue utilizado para impartir capacitación y adiestramiento. Esto permitió que el mismo año tuvieran un acontecimiento importante en materia de capacitación: Se estimó que la formación de personal para trabajo debería hacerse con el concurso de la organización obrera y del sector empresarial, así se promovió la creación de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

En 1971 se creó el Departamento de Vigilancia de la Capacitación de los trabajadores que dependían de la Dirección General del Trabajo, para supervisar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores. Este departamento desarrolla dos actividades básicas: una, promover la capacitación y otra, vigilar el cumplimiento de los programas reportados por las empresas de jurisdicción federal, quedándose en buenas intenciones por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En 1976 se creó la Dirección General de Formación, como resultado de un estudio que se hizo de capacitación obrera. Al mismo tiempo la Confederación de Trabajadores Mexicanos en uno de los acuerdos emanados del Consejo Nacional en el cual señaló: que se introdujeran reformas en la legislación laboral para que las empresas privadas y el sector público otorgaran facilidades a los trabajadores para que se inscribieran en los sistemas abiertos de educación, y en cuanto a la capacitación que se creara el Instituto Nacional de Capacitación Profesional.

En 1978 apareció en el Diario Oficial de la Federación la creación de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento como órgano desconcertado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El primero de mayo de 1978 se reformó la Ley Federal del Trabajo, incluyendo diversas disposiciones en materia de capacitación y adiestramiento. Como se puede observar en los diferentes años se han presentado cambios en cuanto a la capacitación esto por el desarrollo demográfico y la necesidad de estar más capacitados para poder competir con los diferentes mercados.

## **2.2 CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS DE LA CAPACITACIÓN**

La capacitación y el adiestramiento se encuentran ampliamente respaldadas por disposiciones jurídicas.

En este punto mencionaré los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en las cuales se regula la capacitación en nuestro país.

En los artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la Ley Federal del Trabajo y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal veremos la necesidad de capacitar y la obligación que tienen las

organizaciones de dar los conocimientos necesarios al personal para que puedan realizar sus actividades.

#### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos(10)

En el artículo **123 fracción XIII** establece:

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.

Con lo establecido en este artículo, considero necesario mencionar la Ley Federal del Trabajo, que es la que protege al trabajador de los patrones.

#### Ley Federal del Trabajo(11)

En los artículos siguientes establece:

**Art. 3.-** Es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

(10) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Editorial Porrúa; México 1992; Pág. 109.

(11) Ley Federal del trabajo; Editorial Berbera Editores; México 1992.

**Art.7.-** El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate.

**Art. 25.-** Fracción VII.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo debe contener: la indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, como lo dispuesto en esta ley.

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

**Art. 153 B.-** Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio. Instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas.

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

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

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

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

I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III Prevenir riesgos de trabajo;



IV Incrementar la productividad; y

V En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

**Art. 153 H.-** Los trabajadores a los que se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

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

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

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

**Art. 153 I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implantan para mejorar capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto con forma a las necesidades de los trabajadores y de la empresa.

**Art. 153 J.-** Las autoridades laborales cuidaran que las Comisiones Mixtas capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente , vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Art. 153 k.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales y actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaria.

**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 Operaciones y en la de estudios de características de la maquinaria y equipo en existencia y uso de las ramas o actividades correspondientes;

**III** Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y 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 las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

**VI** Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos y habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

**Art. 153 L.-** La Secretaría de Trabajo y Previsión Social fijara 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.

**Art. 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 requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá considerares en los propios contratos el procedimiento conforme el cual el patrón capacitara y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta en su caso, la cláusula de admisión.

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

**Art. 153 O.-** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**Art. 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 en la rama 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 técnicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretenda impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III.- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso en los términos de la prohibición establecida por la Fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

**Art. 153 Q.-** Los planes y programas que tratan los Artículos 153 N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y
- VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario de la Federación.

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

**Art. 153 S.-** Cuando el patrón 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 correspondan.

**Art. 153 T.-** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo,

tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, serán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539.

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

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

**Art. 153 W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento con validez oficial de estudios, a quienes hayan incluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría

correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares en los incluidos en él.

**Art. 153 X.-** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

En estos artículos se menciona la necesidad de capacitar al personal, así como las obligaciones que tiene la organización con sus trabajadores, como se manifiesta en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

#### Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (12)

En el artículo siguiente establece:

**ART. 40.-** A la Secretaría del trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

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

(12) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; México 1983.

XVII.- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país.

XVIII.- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias.

Estos artículos son los que regulan la capacitación en nuestro país, por lo cual es de importancia definir la capacitación.

### 2.3 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

La Capacitación por ser de importancia para esta investigación, es necesario definirla ya que esta es, la que proporciona: la información, el conocimiento y la experiencia que requieren para desempeñar satisfactoriamente sus actividades.

"La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Así mismo permite alcanzar el desarrollo integral mediante la aplicación de las capacidades intelectuales y creativas con el fin de lograr el correcto desempeño o de un puesto determinado." (13)

"La capacitación consiste en la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico administrativo." (14)

(13) PINTO Villa toro, Roberto; Proceso de Capacitación; Editorial Diana; México 1990; Pág. 86.

(14) ARIAS Galicia Fernando; Administración de Recursos Humanos; Editorial Trillas; México 1976; Pág. 319.



Con estas definiciones puedo mencionar que, la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad del recurso humano valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos específicos, al desarrollo de sus aptitudes, así como la motivación de todos los trabajadores de la organización.

## 2.4 DESARROLLO DEL PERSONAL

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad, esto es el carácter que es la expresión objetiva de la personalidad del hombre a través de su relación con la sociedad, hábitos que es la facilidad que se adquiere por la constante práctica de una actividad determinada, educación que es la adquisición intelectual de bienes culturales, cultivo de la inteligencia, sensibilidad a los problemas humanos que es la propensión natural del hombre a dejarse llevar de los afectos de compasión, humanidad y la capacidad para dirigir.

En la actualidad ninguna organización puede pasar por alto, si es que quiere seguir en el mercado, las necesidades educacionales, de entrenamiento y de capacitación.

La necesidad de capacitar se presenta incluso en la más cuidadosa selección, pues las personas no están moldeadas a especificaciones, también ocurren cambios en los procesos de la organización y en las técnicas.

El problema básico de una organización en el desarrollo del personal, es unificar la motivación e interés propio en la realización del individuo dentro de las metas de la organización.

El proceso de desarrollo del personal, se puede dividir en etapas detalladas que se concentran en el puesto actual, en el siguiente puesto para la persona y las necesidades futuras a largo plazo de la organización.

Puesto actual:

La capacitación y el desarrollo del personal deben basarse en un análisis de necesidades que parte de una comparación del desempeño y la conducta actuales con la conducta y el desempeño que desean.

Con base en este análisis, se identifican los métodos de necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

El siguiente puesto para la persona:

Específicamente, se compara la habilidad actual con la que se requiere en el siguiente puesto, y se capacita en lo que requiere específicamente. Por ello, en verdad un enfoque más profesional la preparación sistemática para esta nueva asignación que el tratamiento más simple de colocar a la persona en una nueva situación de trabajo sin ninguna capacitación.

Las necesidades futuras de la organización:

Las organizaciones progresivas van aun más allá de sus esfuerzos de desarrollo y capacitación, se preparan para un futuro más distante. Ésto

requiere un pronóstico de las capacidades nuevas y se necesitan por cambios en tecnología y en los métodos.

## **2.5 OTRAS TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS**

La capacitación, educación, adiestramiento y el entrenamiento son herramientas necesarias para que se cumplan los objetivos de la organización, para así poder llegar a la excelencia en el servicio.

### **2.5.1 EDUCACIÓN**

La educación hasta hace pocos años, es considerada como una forma de inversión en los seres humanos, esto es, la educación es el incremento de lo ya existente, mediante nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevos enfoques a viejos problemas y nuevas actividades.

Al hablar de la educación no me refiero de ninguna manera al concepto común de la palabra; la educación se entiende como la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los bienes culturales que le rodeen o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como de las herramientas y las técnicas para usarlas.

En términos generales, la educación es importante tanto para un país, como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de

todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar mayores niveles de vida, conocimientos de las condiciones higiénicas, de las situaciones que mejoran la alimentación y de factores que acrecientan la salud, así como por un mejor ingreso que permita, igualmente un consumo.

### **2.5.2 ADIESTRAMIENTO**

El adiestramiento es esencial para nuevos elementos o para los que son promovidos, los empleados nuevos requieren de destrezas nuevas, en cambio en los empleados experimentados resulta problemático hacer su desempeño más efectivo. En los dos casos estos están altamente motivados, que es esencial para un buen adiestramiento. Para determinar las necesidades de adiestramiento se cuenta con cuatro procedimientos:

**A) Evaluación del desempeño.-** Aquí se mide el trabajo de cada empleado por normas de rendimiento u objetivos establecidos para ese cargo.

**B) Análisis de los requisitos del oficio.-** se examinan las destrezas o conocimientos respecto a las descripciones del oficio. Los empleados que no tengan destrezas o conocimientos son los candidatos para el adiestramiento.

**C) Análisis organizacional.-** En este punto se analiza la efectividad de la organización y su éxito para alcanzar sus metas, a fin de determinar sus fallas.

D) Investigación de personal.- Se solicita a los empleados describir que problemas tienen en su trabajo.

El adiestramiento común es en servicio, que incluye la rotación de oficios, en el cual el empleado trabaja sucesivamente en diversos cargos para que aprenda una diversidad de destrezas.

El adiestramiento fuera del empleo que trata de simular las condiciones reales de trabajo. El objetivo es evitar las presiones de trabajo real que podrían perjudicar el proceso de aprendizaje.

### **2.5.3 ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento consiste en una instrucción personal y directa, esto es, prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.

Este entrenamiento debe ser continuo, mediante la instrucción y cursos de actualización.

Como técnica de entrenamiento, la instrucción comienza cuando un empleado es promovido.

Su éxito depende de la combinación apropiada de las cualidades personales del superior, subordinado y del medio.

Tal instrucción es una buena forma para que un subordinado llegue a ser orientado en su oficio. Lo ayuda a entender como su superior considera las relaciones interdepartamentales y personales.

El curso de actualización consiste en la ampliación de los conocimientos ya existentes, esto es cuando por alguna razón hay un cambio en las formas de hacer las cosas o por el desarrollo tecnológico.

Por lo que la capacitación juega un papel determinante en la vida de la organización, en este sentido es necesario hablar de su importancia.

## **2.6 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN**

En este punto es donde considero se le proporciona la información y experiencia a los recursos humanos que requieren para tener éxito en sus actividades.

La capacitación y la inducción son importantes en la motivación. El objetivo de la inducción es acelerar la adecuación del individuo al puesto. Esto es, que conozca la organización por medio de manuales y políticas.

Para que ocurra la motivación los empleados deben creer que el esfuerzo producirá recompensas; y es mediante la capacitación que se les proporciona las bases necesarias para el conocimiento, habilidades, destrezas y experiencia que necesitan en el desempeño satisfactorio de

sus tareas y obtener esas recompensas. Con la capacitación se asegura esta y así las actividades a desarrollar, en la organización tienen una mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos, esto sin importar el nivel jerárquico que tengan. No significa que con esto trabajen más, si no que se trabaje con mayor razonamiento e inteligencia, desarrollando aptitudes para que el trabajador se supere permitiendo con ello la calidad de su trabajo.

El propósito de la capacitación es que se supere el trabajador, así como la organización.

## **2.7 CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

En este punto mencionare los programas y procedimientos de la capacitación, los cuales nos sirven para detectar las deficiencias en el desempeño, fijar objetivos de capacitación, establecer técnicas reales y comparar el desempeño anterior y posterior de la capacitación.

### **2.7.1 PROGRAMA**

Cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos, como muestro a continuación:

- **Análisis.**- El propósito del análisis es determinar si existe una deficiencia en el desempeño que pueda ser corregida mediante la capacitación.

- **Desarrollar Objetivos de la Capacitación.**- Si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los trabajadores que serán capacitados.

- **Técnicas de Capacitación.**- En este paso se escogen las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento.

- **Evaluación.**- Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los trabajadores, y por tanto se evalúa la eficacia del programa.

Dentro del procedimiento desarrollaré cada uno de estos puntos, con la finalidad de mostrar la importancia que tiene un programa de capacitación.

## **2.7.2 PROCEDIMIENTO**

El primer paso es determinar que tipo de capacitación se requiere. El análisis de las necesidades de capacitación de personas que son nuevas en sus puestos o los empleados actuales. En el primero es relativamente



sencillo, ya que la tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, para que posteriormente las aprenda. En cambio en el segundo es más complejo, por que generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas, el cual hay que detectarlo y ver si la capacitación es en realidad la solución.

Las técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son dos:

**A) Análisis de tarea**

**B) Análisis del desempeño**

**A) Análisis de tarea**

Es el estudio detallado de un puesto para identificar la experiencia requerida, a fin de que pueda instituirse un programa de capacitación apropiado.

En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficaz de las actividades. Para esto se necesita hacer un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades.

La descripción del puesto es la que expone la función básica del puesto, una buena descripción del puesto informa al interesado, y a los demás, que es lo que se espera que haga; la descripción del puesto y la especificación del mismo son elementos útiles, ya que utilizan las responsabilidades y

experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en punto de referencia para determinar la capacitación necesaria para desempeñar en el puesto.

#### **B) Análisis del desempeño:**

Es el estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla, esta deficiencia no siempre se debe a la falta de capacitación, puede ser por maquinaria u otros factores.

Para esto se tiene que evaluar el desempeño, es decir el rendimiento del empleado, determinar si la rectificación justifica el tiempo y el esfuerzo, si es un problema que no puede hacer o no quiere hacerlo.

El programa de capacitación reflejará también los planes generales de personal de la empresa, planes que derivan de las metas de la organización.

### **Objetivos de Capacitación**

Es la fijación de objetivos concretos y evaluables, es la base que debe producirse a partir de haber determinado las necesidades de la capacitación.

### **Técnicas de Capacitación**

Es la forma en que se va a impartir la capacitación, y estas técnicas son:

**A) Capacitación en el puesto**

**B) Capacitación por instrucción del puesto**

### **C) Capacitación vestibular o simulada.**

#### **A) Capacitación en el puesto:**

Esta es la capacitación de una persona para que aprenda una responsabilidad o un trabajo mientras lo desempeña. Las ventajas de este tipo de capacitación es que es relativamente barato; los trabajadores en capacitación aprenden al mismo tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

#### **B) Capacitación por Instrucción del Puesto**

Esta consiste en hacer una lista de cada uno de las tareas básicas de un puesto, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los trabajadores.

#### **C) Capacitación Vestibular o simulado**

Consiste en capacitar a los trabajadores en equipo especial fuera del trabajo, mediante la cual se pueden reducir los costos y peligros de la instrucción.

## **Evaluación**

Después de concluido su entrenamiento, se debe de evaluar el programa para ver que tan bien se cumplen sus objetivos.

Para evaluar un programa de capacitación existe una cuestión básica, que es:

### **Experimentación Controlada**

Estos son métodos formales para probar la eficacia de un programa de capacitación, preferiblemente con pruebas antes y después.

Al llevar a cabo los procedimientos de capacitación, considero necesario, que posteriormente estos se incrementen con la capacitación de sensibilización para así, poder llegar al objetivo de la organización

## **2.8 CAPACITACIÓN - SENSIBILIZACIÓN**

La capacitación de sensibilización también llamado **Grupo T y/o Grupo de Encuentro**.

Los objetivos de la capacitación de sensibilización son:

- 1) Mejores conocimientos de la conducta propia y de la forma en que uno se ve ante los demás.

2) Mejor conocimientos de los procesos de grupos.

3) Desarrollo de habilidades para diagnosticar y participar en el proceso de grupo.

Aunque el proceso de capacitación de sensibilización tiene variaciones, una de las características generales es que las personas interactúan y después reciben retroalimentación sobre la conducta del instructor y los demás miembros del grupo, quienes expresan sus opiniones con toda libertad y franqueza.

Debido a la presión de grupo y la dinámica del mismo, los participantes quizá revelen más de sí mismo de lo que realmente pensaban hacer.

Se deben de cumplir en diversas formas las siguientes condiciones si se quiere que los participantes logren las metas personales de perfeccionamiento y cambio en cuanto a comprensión, sensibilidad y conocimiento.

Manifestación del propio yo: Hasta que el individuo no tenga oportunidad de revelar el modo en el cual él ve las cosas, poco será la base que tendrá para su perfeccionamiento y cambio.

Freedback: Las personas no aprenden de su experiencia. Aprenden poniendo en relieve las pautas esenciales de los propósitos, motivos y conducta en una situación en la cual pueden volver a recibir información clara y precisa sobre la conveniencia y efectividad de su comportamiento.

Necesitan un sistema de feedback que actúe en forma continua, de modo que puedan cambiar y corregir lo que es inadecuado.

Ambiente: Es necesario que se dé un ambiente de confianza; donde no se adopten actitudes defensivas, para que las personas estén dispuestas a manifestar su conducta y propósitos.

Imagen cognoscitiva: El conocimiento por medio de la investigación, la teoría y la experiencia es necesaria e importante para que el individuo pueda a la vez comprender sus experiencias y hacer generalizaciones de ellas.

Experimentación: A no ser que exista una oportunidad para intentar nuevas pautas de pensamiento y conducta, jamás éstas se convertirán en parte del individuo. Sin esfuerzos experimentales es difícil lograr cambios adecuados.

Práctica: De igual importancia es la necesidad de practicar nuevos métodos, de manera que el individuo adquiera seguridad al ser diferente.

Los siguientes puntos aumentarán la efectividad de los grupos T.

La participación en los grupos T deben ser voluntarios, se debe hacer una selección de los participantes y aquellas que pudieran ser dañadas, como las personas que están a la defensiva, deben ser excluidas de estos grupos. Se debe evaluar con cuidado a los capacitados, a los posibles participantes se les debe informar sobre las metas, antes de usar la capacitación de

sensibilización las organizaciones deben identificar con toda claridad las necesidades, objetivos de desarrollo y capacitación.

A continuación mencionaré algunas técnicas que sirven para sensibilizar a las personas o para encontrar sus valores; esto es con dichos valores las personas tratan de encontrar la dirección o sentido de sus vidas, dichos valores son diferentes en cada persona, ya que cada una adquiere los suyos a través de las experiencias, los valores no pueden ser transmitidos por que cada persona piensa y actúa diferente, los valores reflejan las aspiraciones, que son los deseos o ambiciones, actitudes que son el estado de ánimo manifestado por hechos, intereses, que son los beneficios que tiene una persona para lograr sus deseos; los sentimientos, son los estados de ánimo que manifiesta un individuo por un suceso; creencias o convicciones, que son los convencimientos de un hecho; actividades, que son el conjunto de trabajos propios de una persona; preocupaciones, son los sentimientos ante un suceso; problemas u obstáculos, son los sucesos que nos impiden realizar una actividad.

El objetivo de estas técnicas es ayudar a las personas a profundizarse en ellos mismos juzgar sus valorespreciados, aclarar sus sentimientos actividades y conductas, esto con el objeto de encontrar respuestas a sus preguntas. Cuánto más sepan las personas acerca de sus valores, más capaces serán de hacer elecciones correctas y de actuar adecuadamente.

A continuación mencionaré tres técnicas para englobar lo anterior.

## A) Una larga y alegre vida.

¿Por qué valdría la pena morir?. Otra forma de ponerlo sería en pasado ¿Acaso hubo algo por lo que valía la pena vivir? ¿Si yo estuviera muerto, quien lloraría por mí? ¿Cuál fue la calidad de mi vida? ¿Qué cosas logré?.

Todos tenemos ideas, opciones acerca de como vamos a vivir nuestros años venideros. Esperamos darles un buen uso. La intención de una larga y alegre vida, es positiva: La realidad de la muerte no es tan importante como la realidad de la vida. La forma en que vivamos nuestras vidas es lo mas importante.

Toma un pedazo de papel y traza una línea horizontal que lo cruce. Coloca puntos en los dos extremos de la línea. El punto de la izquierda representa tu fecha de nacimiento, escríbela abajo. El punto del otro extremo representa la fecha de tu muerte. Sobre este punto escribe el número, la idea que tu tienes acerca de la cantidad de año que tu crees que vas a vivir. Debajo de este punto escribe la fecha estimada de tu muerte.

Pon un punto que represente donde estas ahora en la línea entre tu nacimiento y tu muerte. Después pon la fecha de hoy debajo de este punto. Esta línea de la vida. ¿Representa una vida larga y alegre? ¿Una buena vida? ¿Una vida que vale la pena? ¿Llena de sentido? Hacia la izquierda de la fecha de hoy, sobre la línea, escribe unas cuantas palabras que representan lo que tu crees que has logrado hasta ahora. Hacia la derecha de hoy, indica en una o dos palabras, algunas cosas que te gustaria hacer o



experimentar antes de tu muerte. Recuerda, muchas de las celebridades de las que han tenido muchos logros han obtenido poco personalmente porque no tienen una paz interna. Los logros internos cuentan hasta cierto punto, pero en este caso, logro quiere decir hacer lo que puedes en ti mismo, dentro de tus propias capacidades.

No en balde se trata de una cuestión de valores.

Mira esta sencilla, pero significativa línea de la vida; estúdiala y piensa en ella. Quizá más tarde quieras referirte a ella nuevamente para que se asiente en tu conciencia.

¿Cuánto tiempo te queda para lograr una vida significativa y valiosa?

## **B) Descubrimientos**

Descubrimiento representa muchas posibilidades de crecimiento simple y cuando seas honesto, y persistente en la búsqueda de ti mismo.

Descubrimiento es tanto como un ejercicio privado como una estrategia de grupo. La interacción de otras personas es importante dependiendo de lo que estés tratando de descubrir.

Considera los siguientes encabezados de frase:

- Aprendí que yo...  
Me sorprendió que yo...
- Yo recuerdo...  
Me pareció difícil de creer que...
- Me entristeció el que yo...

Me alegro...

- Yo quisiera cambiar...

Jamás me imagine.

Observa los datos obtenidos como lo haría un científico. ¿Que puedes encontrar que sean patrones o tendencias? ¿que te dicen los datos? ¿Que has aprendido de ti mismo? Fijate en el segundo pronombre: yo y ve como se utiliza en las oraciones de este ejercicio.

Descubrimiento también puede ser usado en las actividades de tu vida diaria. Por ejemplo, puedes hacerla después de haber ido al cine o a una fiesta divertida; quizá descubras que la paso mejor en la fiesta cuando me arriesgo a hablar con alguien a quien no conozco bien, se pueden hacer descubrimientos sobre una relación familiar o personal.

Aprendí que necesito que mi esposa me haga mas caso, o podría ser, descubrí que mis relaciones cercanas son poco estimulantes.

También se pueden hacer descubrimientos acerca de tu trabajo, diversiones, ocupaciones y entusiasmos. Uno de mis alumnos nunca se duerme sin antes haber hecho una lista de sus descubrimientos del día.. Cuando asumes la responsabilidad de tu propia evaluación y aprendizaje el yo descubrí que yo... empezará a enriquecer tu búsqueda de valores.

C) ¿Quiénes son todos los otros ? y ¿Qué están haciendo en mi vida?

Esta estrategia privada puede ayudarte a reconocer quien influye en tu vida y a que grado. ¿Quiénes son los otros que son importante en tu vida y que esperan de ti que estas dispuesto a dar; en que vas a comprometerte privada o públicamente?

En un pedazo de papel dibuja una gráfica como la que esta ilustrada en esta página; identifica personas reales en cada una de las categorias y escribe los nombres dentro de cada uno de los bloques.

Padre o Tutor	Lider al mismo nivel	Padre o Tutor Tío o Tía Favorito
Mejor Amigo	YO	Profesor Importante
Persona de la que estas enamorado	Vecino Importante	Otros

Ahora haz una lista de cuatro cosas o cinco que esas personas importantes quieren que tu valores. Básicamente ¿En qué aspecto saben que cuentan con contigo? ¿Qué te piden? ¿Qué es lo que ellos desean que tu seas, hagas o pienses? ¿Qué es lo que ellos quieren que valores?

Después de hacer esto, observa las similitudes y diferencias entre las diferencias personales en tu vida y lo que ellos quieren de ti. Ahora en cada bloque subraya cada una de las cosas que tu también deseas, haz una lista

en el bloque marcado como yo; esto representa aquellas cosas que tú estas dispuestas aceptar como cosas que tú deseas para ti. Estas son las cosas en las que creemos. ¿Qué pasa con las otras cosas que tu no deseas? ¡Ah! ahí en la claridad de la palabra escrita es donde podemos encontrar la parte más importante del conflicto con aquellos que son importante para nosotros. Negociación es la palabra que tenemos que usar en estos casos. A veces tenemos que decir claramente lo que queremos. Otras será necesario decir con toda la gentileza posible "no".

## **2.9 EL CAMBIO**

Lo que se busca al capacitar al personal y al sensibilizarlo es un cambio en la organización, por lo que se puede definir el cambio como cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.

Dentro de los aspectos que cubre el cambio organizacional se encuentran los:

- **Estratégicos:** esto es cambio en los grandes objetivos y en las formas de alcanzarlos.
- **Estructurales:** que es la forma de la organización, responsabilidades y funciones
- **Tecnológico:** que son los procesos de trabajo

- Culturales: que es el factor humano, actitudes y comportamientos.

Las organizaciones cambian para conseguir mejor sus objetivos y para adaptarse a cambios del entorno, los cambios se reflejan en la estructura, los sistemas y procedimientos, pero el cambio más importante debe ser en los grupos y en las personas, en sus conductas y actividades.

El cambio debe enfrentarse con una mentalidad abierta que nos permita transformarnos para responder positivamente a las exigencias del entorno. Mas allá de nuestra primera reacción, es importante abrirse e involucrarse en el proceso de cambio.

Ante el cambio, es conveniente no tener una actitud pasiva, sino involucrarse activamente de la siguiente manera:

- Entender las razones por las que se requiere el cambio
- Comprender los cambios que se requieren
- Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información
- Participar y experimentar con una actitud positiva

Abrirse al cambio significa estar dispuesto a:

- Modificar nuestros hábitos, ya sea personales o de trabajo.
- Capacitarse para asumir nuevas tareas y responsabilidades.
- Involucrarse con la nueva tecnología para aprovechar al máximo.
- Prepararse para administrar el cambio y mantener el equilibrio personal y del grupo.

En una palabra, abrirse al cambio significa estar dispuesto a crecer como persona y a dar lo mejor de nosotros para favorecer el desarrollo de nuestra organización y nuestra sociedad.

Factores a considerar en los procesos de cambios

- La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan el sistema.
- La resistencia será menor si los participantes ven el cambio como algo que disminuye, en lugar de aumentar su carga.
- La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y seguridad no están amenazadas.
- La resistencia será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegar a un acuerdo respecto a su importancia.
- La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.
- La resistencia será menor si se reconoce que las innovaciones pueden mal entenderse, y se toman medidas para obtener el "feedback" de cómo se recibe el proyecto, para hacer las aclaraciones necesarias.
- La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.

En el desarrollo de este capítulo se vio la importancia que tiene la capacitación en la organización, así como las características jurídicas que la rigen en nuestro país, las diferentes técnicas utilizadas para poder llevar a cabo una adecuada capacitación y la capacitación de sensibilización para lograr un cambio en la organización. Con las técnicas vistas en este capítulo, se puede llegar a la excelencia en el servicio, el cual desarrollaré en el siguiente capítulo, con las funciones y características de la Casa de Bolsa.

## **CAPITULO III**

### **EL SERVICIO Y LA CASA DE BOLSA**

En el desarrollo de este capítulo mencionaré la importancia que tienen los servicios, así como su definición, clasificación, como establecer la excelencia en el servicio y las características de la casa de bolsa.

#### **3.1 EL CLIENTE**

El cliente desempeña un papel esencial dentro de una organización, por lo tanto se tienen que conocer sus necesidades, estas necesidades estas necesidades surgen a raíz de tener cubiertas otras necesidades, para que quede más claro me permito mencionar que la necesidad es la diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado. Esta experiencia puede ser de experiencia biológica o social, cuan más grande es la discrepancia entre lo que se tiene y lo que desea tener, mayor será la necesidad de adquisición.

Partiendo de la base de que nuestro cliente es todo aquel que utiliza el fruto de nuestro trabajo, es obvio que puede encontrarse dentro y fuera de cualquier organización. Por otra parte las necesidades de los clientes variarán, de acuerdo con el uso que vayan a dar al producto de nuestro trabajo, pudiendo actuar de este modo como:

- \*Comercializadores      \*Usuarios Finales
- \*Transformadores      \*Público en general, afectado por la actuación de los anteriores

El cliente lo que quiere es que se mejoren los servicios conforme a sus expectativas de desarrollo, que exista un trato directo, en el que el cliente espera que le expliquen los beneficios que puede obtener al adquirir un servicio.

La importancia de una buena comunicación con el cliente radica en que nos permite verificar con precisión si los servicios que se están proporcionando es verdaderamente lo que esperan de la organización en cada momento.

Las necesidades de cada cliente que no estén claras, ya que puede ocurrir que existan diferencias entre las necesidades reales y las expresadas verdaderamente o en documentos, por eso la importancia de una buena comunicación, para poder determinar claramente cuales son las necesidades del cliente.

El cliente en cuanto a los servicios muestra una percepción subjetiva, es decir al no tener algo tangible en ellos, crea un valor intangible y este se refleja en cuatro niveles que se refiere a lo que la organización posee para ofrecerle y lo que el espera que la organización ofrezca.



Lo básico:

Este punto no tiene que ver nada con la competitividad; es aquello con lo que una organización tiene que contar para poder operar, para poder brindar sus servicios.

Lo esperado:

Se refiere a lo que los clientes esperan como normal de una organización porque han sido condicionados a ellos por el negocio o por sus competidores, no necesariamente es lo que quieren, pero si lo que esperan basado en su experiencia, en este punto empieza la satisfacción del cliente.

Lo deseado:

Es aquello que un cliente desea obtener de una determinada organización y que comúnmente no se lo da la compañía. Esta es la primera oportunidad para obtener una ventaja competitiva, esto siempre y cuando hayan cumplido con los otros dos niveles.

Lo anticipado:

Se refiere a lo sorpresivo, valor que recibe el cliente, el cual la competencia no se imagina que se puede proporcionar. Aquí se le da diferencia que significa una verdadera ventaja competitiva y que sólo se puede lograr mediante la participación de la organización en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Otro de los factores que motivan a los clientes son los beneficios que se les proporcionan al hacer uso del servicio, así como la atención que se le brinde

durante, antes y después de la consulta de adquisición del servicio. Al cumplir con todos estos puntos, el cliente se siente satisfecho con el servicio que se le brinde, este lo recomienda a otro posible usuario, logrando con ello prestigio y un número mayor de clientes.

Sabemos que un producto o servicio logrará la excelencia, solamente cuando sea capaz de satisfacer las expectativas del cliente. Esta es la razón por la que los clientes se han convertido en un importantísimo foco de atención de los responsables de la excelencia que, como ya sabemos, somos todos los que prestamos nuestros servicios desarrollando cualquier tipo de trabajo.

Conocer al cliente y sus necesidades, dejar de verlo como un extraño distante, encariñarse con él y, sobre todo, identificarse con ese importante protagonista de la excelencia, es algo que debemos tener en cuenta constantemente.

Lo que el cliente requiere es una excelencia en el servicio, cada vez mejor, por lo que asocia el servicio que otorguen otras instituciones comparándolas e identificando que institución cuenta con programas avanzados y actualizados que satisfagan sus necesidades que son siempre cambiantes, conforme a la sociedad se desarrolla.

### 3.2 DEFINICIÓN DE SERVICIO

"Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo."(15)

"Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta o que se dan en conexión con la venta de mercancías".(16)

**"Es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. su producción puede o no vincularse a un producto físico."**(17)

Al conocer las definiciones, considero necesario mencionar las diferentes características del servicio.

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

Los servicios tienen cuatro características principales como muestro a continuación:

- Intangibilidad
- Inseparabilidad

(15) HOROVITZ JACQUES; La Calidad del Servicio; Editorial McGraw-Hill; Impreso en España; Pág. 2.

(16) STANTON William J.; Fundamentos de Marketing; Editorial McGraw-Hill; Impreso en México; Pág. 584.

(17) KOTLER Philip; Dirección de la Mercadotecnia; Séptima Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; Impreso en México; Pág. 511.

- Variabilidad
- Imperdurabilidad

A continuación explicaré cada característica del servicio con el objeto de marcar su diferencia.

#### Intangibilidad

Los servicios son intangibles. El consumidor no puede palparlo, olerlo, oírlo y probarlo antes de comprarlo. Como en la Casa de Bolsa que se adquieren servicios, como son los instrumentos bursátiles.

Para reducir la incertidumbre, los compradores buscaran signos de la calidad. Obteniendo conclusiones sobre la calidad del servicio por el lugar, la gente, el equipo, el material de comunicaciones, los símbolos y los instrumentos ofrecidos.

Por lo tanto, la labor del prestador de servicio es administrar la evidencia para hacer tangible lo intangible.

#### Inseparabilidad

Por lo general los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si el servicio es suministrado por una persona, entonces la persona es parte del servicio, por que el cliente también esta presente cuando se produce el servicio, la interacción prestador cliente es una característica especial de la comercialización de servicios. En este caso, tanto el prestador como el cliente van ha afectar el servicio.

### Variabilidad

Los servicios son variados, esto depende de donde se proporcione, en que momento y quien lo proporcione. Los clientes están conscientes de esta variabilidad por lo cual consultan antes de elegir al prestador del servicio.

Para controlar la calidad del servicio se pueden tomar las siguientes medidas: La selección de un buen personal y la capacitación del mismo, para que puedan resolver cualquier problema y así poder ofrecer un buen servicio.

La importancia de la calidad del servicio es llegar al nivel de excelencia que la organización ha escogido alcanzar para satisfacer a su cliente clave.

La estandarización del proceso de prestación de servicio a lo largo de toda la organización y la ultima medida es ver cual es la satisfacción del cliente a través de sugerencias, quejas, encuestas y las comparaciones de las adquisiciones. De manera que un servicio deficiente pueda ser detectado y corregirlo.

### Imperdurabilidad

Los servicios no se pueden almacenar, por tal motivo los servicios se tienen que adaptar a las necesidades de los clientes, de acuerdo a la demanda que se tenga en ese momento, por lo cual los prestadores de servicios tienen que estar conscientes de cuales son los días o los meses que se cargan los servicios para poder tener al personal por anticipado.

Al saber las diferentes características del servicio se podrá entender con mayor claridad como se puede llegar a prestar un servicio y la calidad del mismo, como lo muestro a continuación.

### **3.4 EL SERVICIO Y LA CALIDAD**

El servicio es un conjunto de soportes que rodean el acto de comprar y este se mide por la prestación y la experiencia.

Una forma de diferenciar el servicio es entregar constantemente un servicio de mayor calidad que la de sus competidores. El objetivo es exceder las expectativas del cliente, dichas expectativas se logran a través de las experiencias ya que compara el de servicios prestado con el esperado. Si el servicio cumple con las expectativas el cliente lo recomendará y estará listo para utilizar nuevamente el servicio.

Para poder medir la calidad de un servicio es difícil y depende del cliente ya que él, es quien que marca los parámetros, como los conocimientos, las habilidades, la cortesía y los instrumentos utilizados para prestar los servicios.

Para que exista un servicio adecuado y con calidad los clientes coinciden en los siguientes puntos:

El acceso a la prestación del mismo, el tipo de lenguaje utilizado para explicar los servicios, que los empleados tengan los conocimientos y habilidades requeridas, que los empleados sean corteses, respetuosos, que se interesen por los clientes, que diseñen en sus actividades con consistencia, que los empleados respondan con rapidez, eficiencia a las solicitudes y problemas del cliente, la confiabilidad del servicio y que los empleados sepan entender las necesidades y problemas de los clientes.

Como se vio, el cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio es mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales, esto se puede lograr al conocerlos y seguir de cerca sus necesidades.

La comunicación desempeña un papel determinante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el móvil para ampliar la clientela, conseguir su lealtad.

La comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la organización.

La comunicación es el único medio para diferenciar las ventajas de la organización con relación a sus competidores.

Si el servicio y la calidad se combinan adecuadamente se llega a la excelencia en el servicio, por lo cual considero necesario mencionarlo.

### 3.5 LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Un auténtico servicio implica aprovechar las oportunidades, mostrar iniciativa y hacerse responsable, no solo satisfacer sino exceder las expectativas del cliente. Las semillas de un auténtico servicio son los valores como es la preocupación y la ayuda, para que esto ocurra deberán entrelazarse en el programa de educación o entrenamiento, como se vio en el capítulo dos, en la Capacitación y la Sensibilización.

Las iniciativas de desarrollo de conocimiento y las habilidades cuidadosamente diseñadas apoyan no solo las capacidades para servir, sino el deseo de servir. Esto es así porque la motivación esta en parte en función de la preparación. Las personas que se sienten poco preparadas para realizar un servicio tienen pocas probabilidades de sentirse motivados para realizarlo. En efecto un desarrollo de habilidades y conocimientos bien realizado produce confianza y la confianza es una forma de motivación.

La excelencia en el Servicio es la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas, es necesario invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los servidores.

Existen múltiples enfoques para el desarrollo de habilidades y conocimientos del servicio como:



### Programación auto-instruccional

Esta se lleva a través de manuales, libros de trabajo, cintas de video, computadoras, estos son particularmente apropiados para desarrollar habilidades.

### Presentación de aulas

En este se llevan a cabo las discusiones de grupo, con esto surgen ideas, se establecen entendimiento comunes y se crea un sentimiento de trabajo en grupo.

### Juegos de presentación

El dominio de las habilidades de comunicación y del conocimiento del servicio necesarios para la excelencia de servicios requiere practicar las interacciones que se producen en los juegos en el que se representan papeles sobre el servicio, con esto dan la oportunidad a los empleados de practicar habilidades y conocimientos sobre el mismo y obtener el sentimiento de los que observan.

### Ir de compras

El objetivo de este es desempeñar el papel de cliente y observar el mismo servicio que prestan ellos en otras organizaciones, comparándolos con el que ellos ofrecen, posteriormente se reúnen en grupo para discutir sus experiencias.

Cintas de vídeo

Con estas cintas se refuerzan los mensajes de servicio y se puede emplear infinidad de veces.

Después de llevar a cabo los enfoques de habilidades y conocimientos, se debe evaluar el desarrollo, con esto da la oportunidad a la organización de aprender de su propia experiencia, corregir sus errores y afinar sus métodos.

La investigación para buscar medios para mejorar el servicio, la comunicación intraorganizativa e interorganizativa y la creación del equipo, el desarrollo de habilidades y conocimientos, todos deben de ser continuos para así, poder llegar a la excelencia en el servicio.

A continuación se describe como esta estructura así como las funciones de la Casa de Bolsa, donde se pueden aplicar los servicios antes mencionados con los cuales podemos llegar a la excelencia en el servicio.

### **3.6 LA CASA DE BOLSA**

En este punto mencionaré el concepto, características y funciones de la de Casa de bolsa, pero antes mostraré la estructura del Sistema Financiero Mexicano con la finalidad de explicar como se encuentra regulada y por quien están vigiladas, con esto quedará claro donde esta ubicada la Casa de Bolsa en dicha estructura.

Las entidades financieras en México están reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y son vigiladas por la Comisión pertinente al giro de la institución. Así, los bancos, las organizaciones auxiliares de crédito, y las sociedades financieras de objeto limitado, son vigiladas por la Comisión Nacional Bancaria; las aseguradoras y afianzadoras, son vigiladas por la Comisión Nacional de Seguros y fianzas; las Casas de Bolsa que es la que me ocupa, está regulada por la Bolsa Mexicana de Valores, las Sociedades calificadoras de valores, las Instituciones para el depósito de valores y las Sociedades operadoras de fondos de inversión, son vigiladas por la Comisión Nacional de Valores.

Las agrupaciones financieras serán vigiladas por la comisión pertinente, dependiendo de la entidad más importante dentro del grupo.

Por otro lado, el Banco de México tiene como funciones principales; la regulación de la emisión y circulación de moneda, de los cambios de la intermediación, y de los servicios financieros. Así mismo, funge como banco de reserva para las Instituciones de Crédito y como acreditante de última instancia.

Al saber como se encuentra regulada y por quien se encuentran vigiladas, considero necesario definir que es la Casa de Bolas.

### 3.6.1 DEFINICIÓN DE CASA DE BOLSA

**Es la organización que brinda asesoría a clientes, para que realicen las mejores estrategias de inversión en instrumentos que proporcionen el mayor de los beneficios.**

Sabiendo que es una Casa de Bolsa, considero necesario explicar como surge. El Mercado de valores surge aún en forma incipiente en 1894, sin embargo; al hacerse más compleja la economía nacional, aumenta la importancia de este mercado y hace necesario la creación de una estructura sólida que cimentará el adecuado manejo del público inversionista, con el propósito de satisfacer sus objetivos y expectativas de inversión.

Al promulgarse en enero de 1975 la ley del mercado de valores, se establece el marco jurídico rector e institucionaliza la actividad bursátil. Esto promueve el desarrollo de las Casas de Bolsa como organismos básicos de intermediación, que realiza un esfuerzo constante en el desarrollo de los elementos necesarios para respaldar sus servicios con eficiencia y ofrecerlos a nivel nacional.

Una Casa de Bolsa está constituida como sociedad anónima y podrá adoptar el régimen de capital variable. Al cumplir con los requisitos de la ley quedara autorizada e inscrita en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios, bajo la regularización y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

### **3.6.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CASA DE BOLSA**

Las principales características de la Casa de Bolsa consisten en la prestación de servicios de intermediación, asesoría financiera y bursátil, adaptándose a los diferentes estilos de inversión, desde el conservador hasta el agresivo. Con la ayuda del departamento de Análisis y el Comité de inversiones, se marcan las directrices y estrategias de inversión con el fin de lograr el mayor beneficio para el cliente, ya sea persona física o moral, nacional o extranjero.

Entre los servicios que proporciona la Casa de Bolsa, se destacan los siguientes:

- A) Actuar, previa autorización, como intermediarias en operaciones de compra venta de valores de los instrumentos del mercado de dinero.
- B) Brindar asesoría financiera y bursátil a empresas, publico inversionista, en cuestiones relativas al Mercado de Valores
- C) Recibir fondos pro concepto de operaciones con valores.
- D) Recibir préstamos o créditos de Instituciones de Crédito o de organismos oficiales para realizar actividades propias de su función.

- E) Asesorar a los inversionistas, personas físicas o morales, para la integración de sus caracteres de inversión y a tomar decisiones de inversión en la Bolsa de Valores.
  
- F) Proporcionar servicio de custodia y administración de valores, a través del instituto para depósito de valores.
  
- G) Ofrecer a las empresas la asesoría necesaria para la colocación de sus valores entre el público inversionista, por medio de la Bolsa de Valores.

Conociendo las principales características y servicios que ofrece la Casa de bolsa se pueden marcar las estrategias de inversión con el objeto de alcanzar el mayor beneficio para el cliente, por lo que considero necesario ver las principales funciones de la Casa de Bolsa, que una de ellas es el análisis bursátil con el cual se llega a dicho objetivo.

### **3.6.3 FUNCIONES DE LA CASA DE BOLSA**

La unión de esfuerzos, talentos, habilidades y recurso que sintetizan la institucionalización del medio bursátil demanda que la atención, así como el servicio a los inversionistas y empresas emisoras, constituyan una responsabilidad que exige de una infraestructura avanzada, tanto en lo humano como en lo técnico.

La Casa de Bolsa, cuenta con una estructura administrativa que le permite hacer frente a las demandas de servicios y agilizar su labor con objeto de lograr mayor eficiencia en sus funciones principales, las cuales desarrollo a continuación:

#### Promoción

Esta actividad la realizan los promotores, que deberán estar autorizados por la Comisión Nacional de Valores para celebrar operaciones con el público y que establecen contactos con los inversionistas actuales como potenciales, afín de conseguir que se interesen en el mercado, así como para asesorarlos en sus inversión, en la apertura de contratos y cuentas, recibir sus instrucciones de compra-venta de valores, difundir información bursátil y recomendarles opciones de inversión.

#### Operación

Los operadores de piso efectúan la compra-venta de valores por parte de las Casas de Bolsa, únicamente en el salón de remates.

Necesitan obtener la autorización de la Comisión Nacional de Valores y aprobar rigurosos exámenes en materia legal y práctica bursátil en la Bolsa Mexicana de Valores, así como comprobar que han asistido al piso de Remates durante seis meses por lo menos para adquirir experiencia práctica. Cuentan además, con una mesa de control que realiza las operaciones de piso desde la Casa de Bolsa, la cual se encuentra en contacto con los promotores.

## Análisis Bursátil

Esta se divide en cuatro tipos:

### A) Análisis Económico

Está estudiando el comportamiento de los principales indicadores nacionales e internacionales para poder pronosticar los acontecimientos que afectan en alguna forma las diferentes alternativas de inversión o financiamiento.

### B) Análisis Fundamental

Este se encarga del estudio continuo y cuidadoso de la información financiera de las empresas que participan en el mercado accionario, con la finalidad de elaborar pronósticos confiables de sus utilidades esperadas para fines de inversión a largo plazo y determinar los riesgos de inversión por emisora.

### C) Análisis Técnico

Este tiene la función de analizar el comportamiento, cambios de tendencias en los precios y volúmenes de los diferentes instrumentos del Mercado de Valores negociados en la Bolsa, a través del análisis de la oferta y la demanda de los valores, con objeto de determinar el momento adecuado para invertir.

### D) Administración y Sistemas

Representa una labor importante dentro de las Casas de Bolsa, ya que por su conducto se llevan los registros diarios de las operaciones efectuadas, lo cual permite controlar saldos, posiciones y generar la información necesaria,



de modo que los inversionistas conozcan en el acto los movimientos, estados de cuenta, depósitos y retiros en efectivo que realicen.

### Ingeniería Financiera

Este es un servicio especializado y esta orientado al diseño y desarrollo de procedimientos financieros que permitan a las empresas cubrir aspectos de: Fusiones, Mexicanización de capital, Reestructuración de deuda y obtención de crédito a nivel banca internacional. Entre sus principales actividades destacan:

#### A) Colocaciones Públicas

Van dirigidas al gran público inversionista a través de su cotización en la Bolsa de Valores y pueden estar representadas por:

- Acciones
- Obligaciones
- Papel Comercial
- Aceptaciones Bancarias

Todos estos instrumentos requerirán de previa aprobación y registro en la sección de Valores del Registro Nacional de Valores e Intermediarios y de su inscripción en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

#### B) Asesoría para obtener financiamiento

El financiamiento podrá efectuarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa y su situación, mediante la intermediación en la emisión y

colocación de Aceptaciones Bancarias, Papel Comercial y Otros Instrumentos autorizados de acuerdo con las condiciones generales del momento.

#### C) Estudios Especiales

Involucran una serie de trabajos de apoyo dedicados a detectar y planear soluciones a problemas específicos, tales como:

- Intermediación para adquisiciones de empresas por parte del comprador o vendedor.
- Valuaciones financieras de negocios.
- Análisis de factibilidad para proyectos de inversión y desarrollo.

Conociendo las funciones de la Casa de Bolsa se pueden detectar los puntos donde se requiere capacitación más compleja o especializada, dicha capacitación se lleva a cabo dentro de la estructura funcional de la Casa de Bolsa como se muestra a continuación.

### **3.6.4 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CASA DE BOLSA**

En es punto mostraré la estructura funcional de una Casa de Bolsa, con el objeto de mostrar donde se encuentra el Área de Recursos Humanos, ya que es de gran importancia en esta investigación, porque es la que regula y controla todo lo relacionado con la Capacitación.

Dicha estructura se encuentra constituida por una Dirección General, una Dirección de Promoción, una Dirección de Administración y operaciones, de esta se derivan una Dirección de Sociedades de Inversión, una Dirección de Central de cambios, una Dirección de Mercado de Dinero y una Dirección de Mercado de Capitales, también esta constituida de una Dirección Jurídica, una Dirección de Administración y Finanzas, y una Dirección de Recursos Humanos, la cual esta conformada por Reclutamiento, Capacitación y Servicios al Personal, como podemos ver en la figura 3.1.

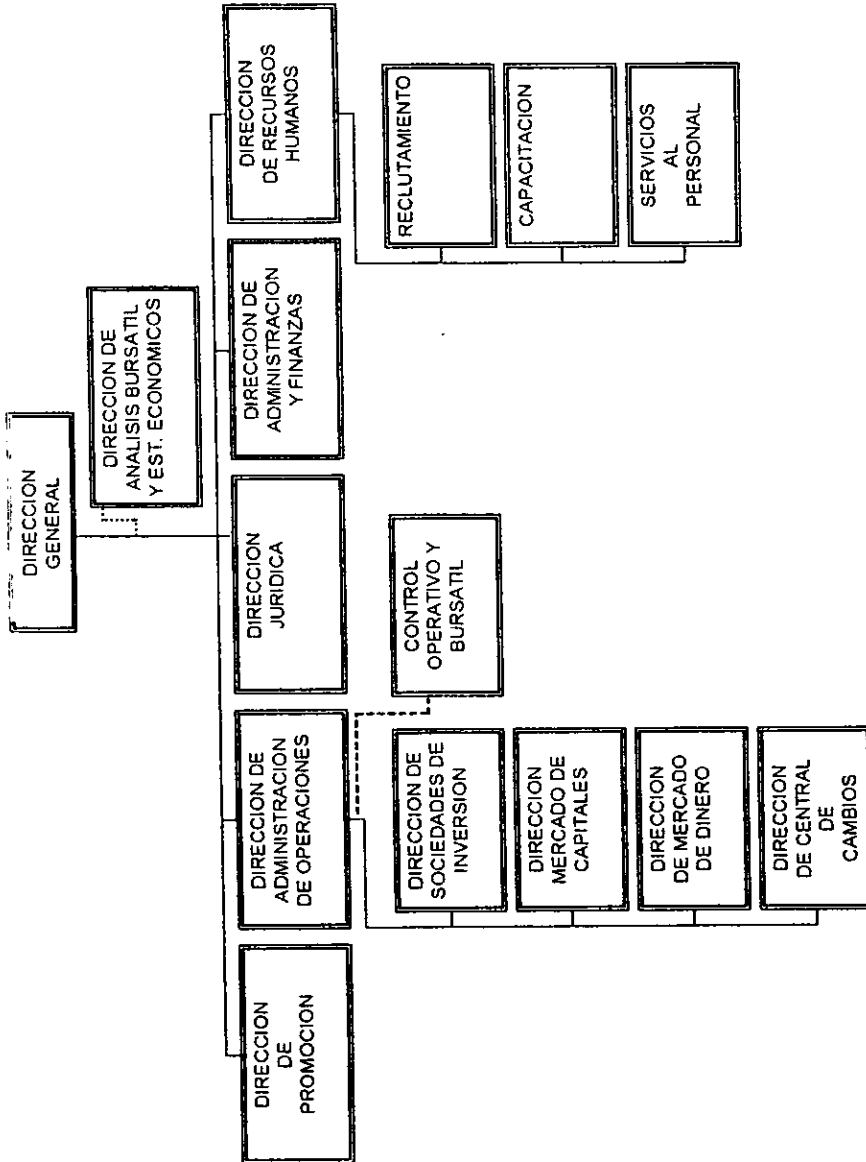


FIG. 3.1 EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA CASA DE BOLSA

### 3.7 LA CAPACITACIÓN EN LA CASA DE BOLSA

En la mayoría de las Casas de Bolsa, la Capacitación depende de Instituciones independientes que se dedican a impartir cursos como Introducción al Mercado de Valores, Mercado de Dinero, Mercado de Títulos de Deuda, Mercado de Capitales, Matemáticas Financieras, Operación Bursátil, Operación de Valores en el Piso de Remates, entre otros; una de las Instituciones más recurridas por los operadores de las Casas de Bolsas es el Instituto del Mercado de Valores **IMERVAL** por ser una Institución de mayor reconocimiento en el ámbito financiero por su amplia trayectoria en capacitación y por la aceptación que ha logrado ante la Bolsa Mexicana de Valores; a los operadores una vez terminado su curso de capacitación, se les aplica un exámen que hace valido la Bolsa Mexicana para expedirles posteriormente su autorización y operar los diferentes mercados e instrumentos del mundo financiero.

El Área de Capacitación de la Casa de Bolsa, participa con cursos internos al personal de las diferentes Direcciones, con la organización de conferencias de algún Ponente externo o interno, el objetivo es que el personal este al tanto de lo que sucede en el ámbito bursátil, de los diferentes instrumentos que se operan en cada Dirección de la Casa de Bolsa. También el área de capacitación tiene contacto con el **IMERVAL**, ya que a través de dicha área hacen llegar su calendario anual de los cursos que impartirán mencionando nombre del curso, fecha de duración, fecha de inscripción, costo del curso, por mencionar algunos puntos de la invitación, otra Institución de renombre es el Centro Educativo del Mercado de Valores

que pertenece a la Asociación de Intermediarios Bursátiles **AMIB** que también manda su calendario anual al área de Capacitación para que ellos a su vez mantengan informado al personal de cada Dirección de las Casas de Bolsa, su calendario tiene anexo una invitación similar a la del **IMERVAL** con costos y procedimientos para las Inscripciones.

Una vez que Capacitación se las hace llegar, cada Dirección decide a que cursos va a inscribir a su personal dependiendo de las funciones bursátiles y financieras que realicen en la Casa de Bolsa, Capacitación se encarga de inscribirlos y de tramitar el pago a la Institución Externa de Capacitación de Mercado de Valores con el área correspondiente, logrando que cada operador se presente a su curso de capacitación sin obstáculo alguno.

Concluido el curso de capacitación y de haber presentado su examen ante la Bolsa Mexicana de Valores para su Autorización para fungir como apoderado legal del banco y poder manejar así su dinero.

Corresponde a la Dirección de Jurídico mandar una copia de dicha autorización a todas las Casas de Bolsa para tener certeza que están operando con personal capacitado y autorizado.

A continuación mencionaré el objetivo de la capacitación en el área de Mercado de Dinero; el cual tiene la función de asesorar a las personas físicas y morales en sus inversiones de liquidez, tales como accesos de flujo de tesorería y las propias de personas físicas, ofreciéndoles una gran

variedad de alternativas en valores Gubernamentales, Bancarios y empresas para así lograr el mayor rendimiento posible.

Para desarrollar estas actividades de la mejor manera, se lleva acabo mediante el servicio directo del área de promoción, así como el apoyo de otras áreas, como la de análisis, que ofrece la información completa al inversionista, de las principales variables económicas y financieras, así como de los factores que inciden en el mercado y sus efectos en los movimientos bursátiles.

De cuya unión se forma un conjunto de especialistas con el propósito de darle al cliente la calidad en el servicio que este requiere.

El objetivo principal es que el Capacitado adquiera los conocimientos de los instrumentos que se negocian en el Mercado de Dinero, como son los Cetes, Papel Comercial, Aceptaciones Bancarias, Pagaré Bursátil, Pagares de la Tesorería de la Federación, Bonos de Desarrollo de la Federación, Certificados de la Tesorería de la Nación, Ajustabonos y Tesobonos, así como quienes son los emisores de dichos instrumentos, como son el Gobierno Federal, a través de la Tesorería de la Federación con el Banco de México como colocador, Instituciones Bancarias, Empresas públicas y privadas.

Conociendo todos los instrumentos que se manejan en esta área el personal que a sido Capacitado, podrá ofrecer al cliente todo aquello que el espera encontrar o más de lo que esperaba y así poderle ofrecer un buen servicio.

El objetivo de la Capacitación es que conozcan a la perfección todos los instrumentos o servicios que prestan en las diferentes áreas de la Casa de Bolsa, para así poder llegar a prestar un buen servicio y por consecuencia llegar a la Excelencia en el Servicio.

A lo largo de este capítulo se comprendió que es el servicio, así como la importancia que tiene éste para toda organización, el cual aplicando las habilidades y los conocimientos adecuados, se puede llegar a la excelencia en el servicio.

Ya se han delimitado las funciones y principales características de la Casa de Bolsa, conjuntamente con éste y los demás capítulos, se puede implementar un caso práctico, el cual desarrollaré en el siguiente capítulo.



## **CAPITULO IV**

En este capítulo desarrollaré el caso práctico que se llevará específicamente en el Mercado de Dinero, proponiendo los procesos de capacitación y sensibilización, que se implementarán en la Casa de Bolsa.

### **4.1 DESCRIPCIÓN DE LA CASA DE BOLSA**

La Casa de Bolsa Mexval es una Sociedad Anónima la cual esta registrada en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Las actividades que puede llevar a cabo Mexval son las siguiente.

- Actuar como intermediario en el mercado de valores.
- Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomiende.
- Prestar asesoría en materia de valores.
- Ofrecer asesoría financiera, tanto a personas físicas como morales.
- Recibir prestamos o créditos.
- Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores que coadyuven a dar mayor estabilidad a los precios de estos y reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y de venta.

Los productos y servicios que ofrece al público inversionista son:

### **Mercado de Capitales:**

El área de Mercado de Capitales es la más fuerte de la Casa de Bolsa, aquí se llevan a cabo operaciones de compra-venta de acciones, productos derivados, obligaciones, así como cualquier actividad realizada en el piso de remates.

Los promotores trabajan conjuntamente con el departamento de análisis, ya que este cuenta con la información oportuna de la situación en el mercado y de las emisoras que en el cotizan.

### **Sociedades de Inversión:**

Lo atractivo de las Sociedades de Inversión es que los clientes, aparte de obtener atractivos rendimientos, invierten su dinero disminuyendo el posible riesgo que representa la fuerte concentración en un solo instrumento de inversión ya que estos fondos o sociedades cuentan con un portafolio diversificados de instrumentos que componen sus carteras.

### **Análisis Bursátil:**

Se ofrece al inversionista información completa de las principales variables económicas y financieras, así como de los factores que inciden en el mercado y sus efectos e los movimientos bursátiles. Todo esto se lleva a cabo a través de publicaciones. Dentro de las publicaciones sobresale el Semanario Bursátil donde se tiene el recuento de la semana, los movimientos en la actividad bursátil, el estudio y análisis de ciertas emisoras y el comportamiento de los fondos de inversión.

Para lograr lo anterior, esta área se basa en varios tipos de análisis con los que se consigue un estudio mas profundo de las arriba mencionadas. Estos análisis los describí en el capítulo III, en funciones de la Casa de Bolsa y son: Análisis Técnico, Análisis fundamental, Análisis económico, administración y sistemas.

### **Mercado de Dinero**

La función del Mercado de Dinero es la de asesorar a personas físicas como morales en sus inversiones de liquidez tales como exceso de flujo de tesorería y las propias de personas físicas, ofreciéndoles una gran variedad de alternativas en valores gubernamentales, bancarios y de empresas para así logran el mayor rendimiento posible. Éste lo explicaré a detalle mas adelante, ya que en esta área es donde se proponen el proceso de sensibilización y capacitación.

A continuación mostraré le estructura de la Casa de Bolsa Mexval S.A.

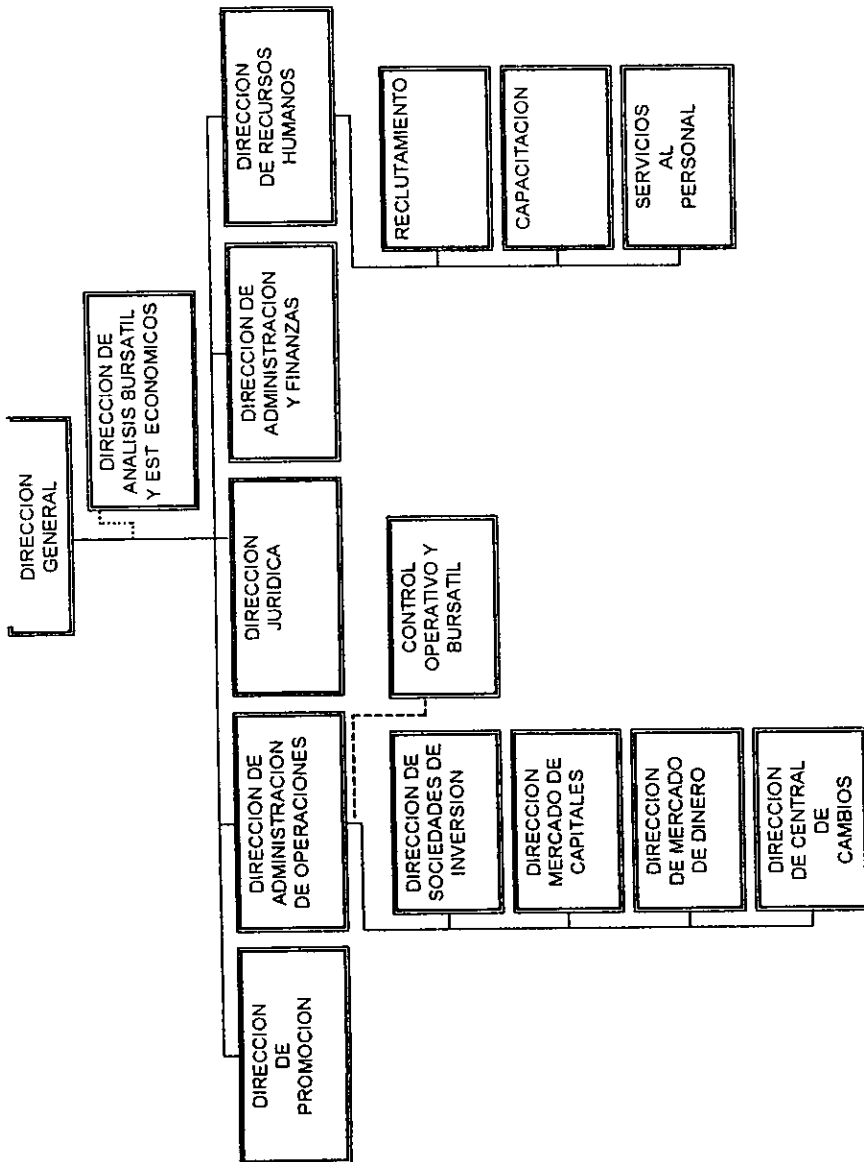


FIG. 4.1 ESTRUCTURA DE LA CASA DE BOLSA

## **4.2 UBICACIÓN DE MERCADO DE DINERO**

Como se vio en el organigrama anterior, el Mercado de Dinero se ubica en la Dirección de Administración y Operaciones.

El Mercado de Dinero es aquel en el que intermediarios financieros y Entidades Gubernamentales participan para satisfacer sus necesidades de financiamiento a corto plazo y liquidez, esto lo hacen mediante la emisión y colocación de Instrumentos Financieros de Renta Fija.

En el Mercado de Dinero participan también los mismos intermediarios comprando primeramente dichos instrumentos directamente al emisor, posteriormente negociándolos entre ellos mismos y colocándolos entre el público inversionista.

El público inversionista que esta conformado tanto por personas físicas como por personas morales invierten sus excedentes de tesorería en dichos instrumentos, buscando de esta manera obtener una mejor tasa de rendimiento de la que podrían recibir en una inversión bancaria común. Bajo esa premisa los inversionistas buscan la mejor cotización ofrecida por los diferentes intermediarios, para así maximizar el rendimiento de su dinero.

A continuación muestro la estructura que tiene el Mercado de Dinero:

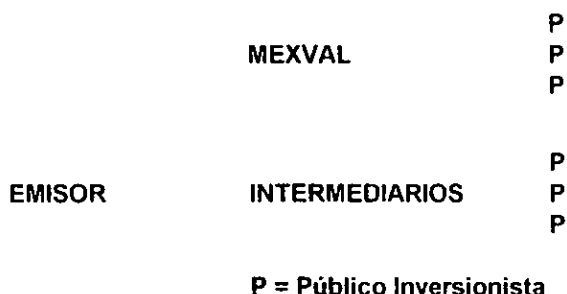


Fig. 4.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO DE DINERO

Los instrumentos de renta fija son aquellos que proporcionan un rendimiento a un plazo determinado; este rendimiento queda determinado al momento de la adquisición de los valores, esto no quiere decir que la tasa de interés que paga el instrumento sea fija, esta tasa es determinada de acuerdo a la ley de la oferta y la demanda de dichos instrumentos, así como algunos otros factores macroeconómicos.

Esto es, la tasa de interés que el instrumento tiene puede variar durante un día determinado mientras es negociado, pero una vez que dicho instrumento es adquirido por algún inversionista, este recibirá el rendimiento pactado al momento que se concertó la operación hasta la fecha de vencimiento del mismo.

Conociendo que es el Mercado de Dinero y su ubicación dentro de la Casa de Bolsa considero necesario mencionar cual es su funcionamiento.

### **4.3 FUNCIONAMIENTO DE MERCADO DE DINERO**

Cuando el cliente hace el contacto vía telefónica para invertir en el Mercado de dinero el promotor lleva a cabo una visita al cliente donde tratan las necesidades y de acuerdo a esas necesidades se hace un portafolio de inversiones, donde se establecen los instrumentos que más les conviene de acuerdo al monto que traen, tiempo que desea invertir y las condiciones de liquidez que requieran. El promotor le explica que es una institución múltiple, en la cual puede realizar cualquier operación ya sea en Mercado de dinero o en sucursal.

En la visita se les explica algunas de las políticas de la Casa de Bolsa como son: si cotizan una tasa y no se realiza el contrato, dicha tasa no se respeta si el mismo comprador se vuelve a comunicar y el mercado vario la tasa que se le aplique será el de la segunda llamada.

Una vez establecido el portafolio de inversión las operaciones de compra-venta se llevan vía telefónica entre el cliente y el promotor.

### **4.4 TIPO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

La característica fundamental de los valores que se negocian en el Mercado de Dinero, es su bajo riesgo, rendimiento fijo garantizado y alta liquidez gracias a la versatilidad de los plazos pactados. La función del Mercado de

Dinero es la de asesorar y para poder llevar a cabo esta actividad, se tienen que identificar las necesidades particulares de cada cliente y así ofrecerle la opción de inversión que refleje mayores beneficios.

En la Mesa de Dinero el perfil del cliente está dividido en cinco grandes grupos, y dentro de estos grupos se manejan las posibles opciones de inversión.

- Primer grupo de inversionistas:

En este grupo se enmarcan las personas físicas y las organizaciones que desean liquidez inmediata, administración total de sus recursos, rendimientos superiores a los instrumentos tradicionales, mínimo riesgo, conocimiento de sus rendimientos y capitalización diaria de sus intereses.

- Segundo grupo de inversionistas

En este grupo se encuentran los inversionistas que conocen la periodicidad de sus necesidades de liquidez, este grupo desea un rendimiento garantizado, mínimo riesgo y rendimientos superiores a los instrumentos tradicionales. La característica de este tipo de clientes es que prefieren plazos de 7, 14, 21 y 28 días, por lo que se les ofrece Cetes.



- Tercer grupo de inversionistas

Teniendo en este grupo inversionistas como personas físicas u organizaciones de mediana dimensión, concedores de las condiciones cambiantes del Mercado de Dinero a lo largo del día, que desean condiciones de liquidez variables, mínimo riesgo, negociación del rendimiento, conocimientos de sus beneficios diarios y los diversos plazos y montos de sus recursos, reconoce su mayor capacidad de negociar la tasa.

- Cuarto grupo de inversionistas

En este grupo de inversionistas se encuentran organizaciones privadas o de gobierno, con una tesorería importante, concededor de las condiciones cambiantes del mercado en el transcurso del día, de la importancia que representa manejar recursos que dan capacidad de negociación, que desean condiciones de liquidez variables, mínimo riesgo y disponibilidad de sus recursos en plazos generalmente cortos.

- Quinto grupo de inversionistas

En este grupo se manejan inversionistas como empresa paraestatal u organizaciones descentralizadas, empresas de factoraje, con una tesorería importante, concedores del Mercado de Dinero, de la importancia de su

tesorería, que por lo general se maneja en condiciones de liquidez diaria, que desean asignación específica de instrumentos (valores gubernamentales de preferencia) y que negocian su rendimiento.

A continuación mencionaré cuales son los Valores Gubernamentales y los Títulos Bancarios.

#### Valores Gubernamentales

- Cetes
- Pagares
- Tesobonos
- Bondes
- Ajustabonos

#### Títulos Bancarios

- Aceptación Bancaria
- Pagare con rendimiento liquidable al vencimiento
- Papel comercial con aval Bancario
- Bonos bancarios

Como mencione anteriormente, de acuerdo al perfil del cliente se ofrece el instrumento.

Lo que se busca es dar un trato personalizado a los clientes inversionistas para detectar cuales son sus necesidades y así poderles ofrecer el mayor rendimiento posible.

Por lo anterior expuesto, a continuación se instrumentaron los siguientes cuestionarios, aplicados a los promotores que son asesores financieros encargados de las inversiones en los diferentes instrumentos de colocación y captación, así como a los clientes que utilizan dichos servicios, con el propósito de identificar donde están los problemas y así poder proponer cursos de capacitación y sensibilización para establecer la excelencia en el servicio en una Casa de Bolsa.

## 4.5 INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN A PROMOTORES

### PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN UNA CASA DE BOLSA.

Matriz de Variables

P/E	Variable Independiente	Variable Dependiente	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Pregunta Diagnóstico de Hipótesis Central	Pregunta Diagnóstico de Hipótesis Nula	Pregunta Filtro
1							x
2		x					
3	x						
4	x						
5		x					
6		x					
7	x						
8	x						
9	x						
10			x				
11					x		
12				x			
13						x	
14	x						
15		x					

U = Promotor: Asesor Financiero encargado de las inversiones en los diferentes instrumentos de colocación y capacitación.

Variable independiente: Proceso de sensibilización y la capacitación del recurso humano como herramienta del administrador.

Variable dependiente: Para establecer la excelencia en el servicio en una Casa de Bolsa.

Muestreo: Estratificado

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN**

**PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO  
HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL  
ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL  
SERVICIO EN UNA CASA DE BOLSA**

**INSTRUCCIONES:**

Lee a continuación las siguientes preguntas, conteste marcando con una cruz, aquellas alternativas que considere correctas a su forma de pensar en caso de ser necesario escriba con letra de molde su respuesta. De antemano le doy las gracias por su participación.

1.- Usted considera que la actitud de servicio es importante para el desempeño de su actividad.

si  no

2.- Para usted lo más importante al cumplir con su trabajo es:

- a) Realizar sus actividades
- b) Tener un trato directo con el cliente
- c) Sentirse a gusto consigo mismo y hacer que los otros se sientan a gusto con lo que Usted hace
- d) Hacer las cosas a la primera cumpliendo con las expectativas de los otros

3.- El ultimo curso de capacitación que recibió fue:

\_\_\_\_\_

4.- Usted considera que el recurso humano y su sensibilización es importante para el funcionamiento de una empresa.

si  no

- 5.- El Servicio que ofrece la Institución a sus clientes es:
- a) Excelente
  - b) Bueno, con posibilidad de mejorar
  - c) Bueno
  - d) Regular
- 6.- Considera Usted que el cliente de una empresa es:
- a) El usuario de la misma
  - b) El trabajo de la misma
  - c) Solo A y B
  - d) Ninguna de las anteriores
- 7.- Cuando Usted siente la necesidad de promoverse a otro puesto. Considera que es necesario recibir:
- a) Capacitación
  - b) Entrenamiento
  - c) Capacitación y Sensibilización
  - d) Solo adiestramiento
  - e) Ninguno de los anteriores
- 8.- Cuando Usted realiza sus actividades y tiene contacto con el cliente considera que una forma de evaluar su desempeño es :
- a) Haber realizado la operación con el cliente
  - b) No haber realizado la operación pero entender porque no se hizo
  - c) El haber realizado la operación con el cliente con una actitud de indiferencia
  - d) El haber realizado la operación con el cliente y considerar que esté está satisfecho en la mayoría de sus expectativas.
- 9.- Al ingresar a la empresa Usted considera que está le dio a conocer como puntos esenciales de su trabajo.
- a) El conocimiento que Usted tenía para realizar sus funciones
  - b) La necesidad de apegarse a la misión de la empresa
  - c) La necesidad de reto a cimentar el trato con el cliente
  - d) La necesidad de cumplir solamente con su función
  - e) Ninguno de los anteriores

10.- Usted considera que para establecer la excelencia en una Casa de Bolsa es necesario:

---

---

11.- En la época actual se dice que una de las herramientas que posee toda empresa para optimizar su funcionamiento es la capacitación y la sensibilización. Usted esta de acuerdo.

si  no

¿por qué? \_\_\_\_\_

---

12.- Usted considera que al incrementar el uso de la capacitación y la sensibilización, la Casa de Bolsa tendrá mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el Servicio.

si  no

13.- Si aplicamos las herramientas adecuadas de sensibilización, así como las de capacitación estas carecen de relación con la posibilidad de llegar a la excelencia en el Servicio.

si  no

14. Mencione los cursos de capacitación que han sido han sido más importantes para usted.

---

---

---

15.- Que medios sugeriría Usted para alcanzar la excelencia en el servicio en la Casa de Bolsa.

---

---

---

#### 4.5.1 CEDULA DE CUANTIFICACIÓN

PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN UNA CASA DE BOLSA.

Cedula de cuantificación

C	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
P														Si 13%	100 %
1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No 0	$\Sigma=100\%$
2														A 0	0%
A			x	x	x	x	x	x	x	x			x	B 8	61.54 %
B														C 5	38.46%
C	x	x					x				x			D 0	0%
D														$\Sigma=13$	$\Sigma=100\%$
3	a	b	c	a	d	c	a	d	d	a	f	d	a	A 5	38.46%
	Coberturas Cambias	Papeles de Trabajo	Negociación Positiva	Ventas y Servicios Bancarios (Cobertura)	Mercado de Dinero	Mateuñificas Financieras	Ventas y Servicios Bancarios	Mercado de Dinero	Mercado de Dinero	Coberturas Cambias	Mercado de Futuros	Mercado de Dinero	Ventas y Servicios Bancarios	B 1	7.69 %
														C 1	7.69 %
														D 4	30.77 %
														E 1	7.69 %
														F 1	7.69 %
														$\Sigma=13$	$\Sigma=100\%$
4														Si 13	100%
Si	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	No 0	0 %
No														$\Sigma=13$	$\Sigma=100\%$



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	F.A.	F.R.
5														A 3	23.08%
a	x			x			x				x			B 8	61.54%
b		x	x	x	x	x		x	x	x		x		C 2	15.38%
c								x					x	D 0 $\Sigma=13$	0% $\Sigma=100%$
d															
6														A 4	30.77%
a				x	x	x		x	x		x			B 7	53.85%
b			x				x	x		x		x		C 0	0%
c													x	D 2 $\Sigma=13$	15.38% $\Sigma=100%$
d		x													
7														A 1	7.69%
a						x								B 3	23.76%
b									x			x		C 9	69.23%
c										x	x			D 0	0%
d		x	x	x	x		x	x						E 0 $\Sigma=13$	0% $\Sigma=100%$
e															
8														A 0	0%
a														B 0	0%
b														C 0	0%
c														D 13 $\Sigma=13$	100% $\Sigma=100%$
d		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		

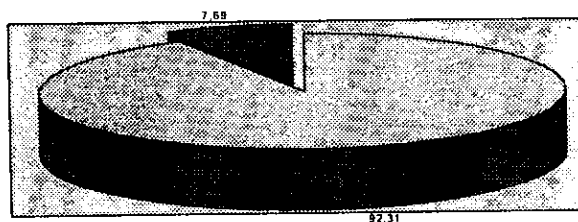


	I	II	III	VI	I	V	II	IV	VII	IV	I	VII	IV		
14	<p>Servicios Bancarios (Portafolio)</p> <p>Venta al cliente</p>	Ninguno	Negociación positiva	Psicología para el trabajo	Servicios Bancarios	Exposición en Público	Ninguno	Operador de Piso	Promotor Apoderado	Analisis de Estados Financieros	Marco Legal	Contabilidad	Mercado de Dinero	<p>I</p> <p>II</p> <p>III</p> <p>IV</p> <p>V</p> <p>VI</p> <p>VII</p> <p><math>\Sigma=13</math></p>	<p>23.10%</p> <p>15.70%</p> <p>7.70%</p> <p>23.10%</p> <p>7.70%</p> <p>7.70%</p> <p>15.00%</p> <p><math>\Sigma=100\%</math></p>

	I	II	III	IV	I	I	III	I	IV	I	I	I	I	
15	<p>Excelente Capacitación para tener iniciativa.</p>	<p>Implementar un curso permanente de motivación al personal y técnicas de Mercado</p>	<p>Sistema de Comptos eficientes, actualizados con constante del personal.</p>	<p>Negociación positiva y cursos de actualización on bursatil.</p>	<p>Instalación de oficinas funcionales y una continua capacitación.</p>	<p>Capacitación con introducción, y constante.</p>	<p>Explicación de aspectos y objetivos de una Bolsa.</p>	<p>Capacitar con altamente calificadas para tener resultado altamente productivos.</p>	<p>Que la capacitación no sea selectiva por el puesto que tenemos sino que sea igual para todos. (dependiendo del área).</p>	<p>Que los cursos que recibimos sean constantes.</p>	<p>Lograr la excelencia con personal altamente capacitado, respaldado por una muy buena capacitación.</p>	<p>La capacitación debe ser constante y con ella debemos lograr la excelencia en nuestro trabajo y en nuestra vida personal</p>	<p>I</p> <p>II</p> <p>III</p> <p>IV</p> <p><math>\Sigma=13</math></p>	<p>77.20%</p> <p>7.60%</p> <p>7.60%</p> <p>7.60%</p> <p><math>\Sigma=100\%</math></p>

**Cuadros de Interpretación**  
**Pregunta de la Hipótesis Central**

Categoría	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Frecuencia Relativa. %
<b>10</b>			
I 9	69.23%		
II 1		7.69%	
III 2	15.39%		
IV 1	7.69%		
<b>Total</b>	$\Sigma = 92.31\%$	$\Sigma = 7.69\%$	$\Sigma = 100\%$

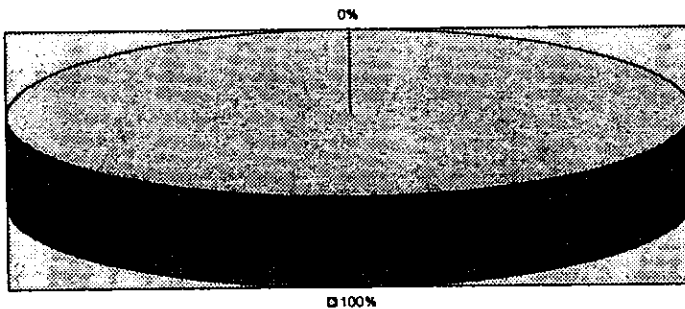


Hipótesis Central = 92.31%  
Hipótesis Nula = 7.69%

En este cuadro podemos observar que el 92.31% consideran importante la capacitación y sensibilización para poder llegar a la excelencia.

**Cuadros de Interpretación  
Pregunta de la Hipótesis Nula**

Categoría	Hipótesis Central	Hopótesis Nula	Frecuencia Relativa. 100%
12 si no	0%	100%	
Total	$\Sigma =$ 0%	$\Sigma =$ 100 %	$\Sigma =$ 100 %

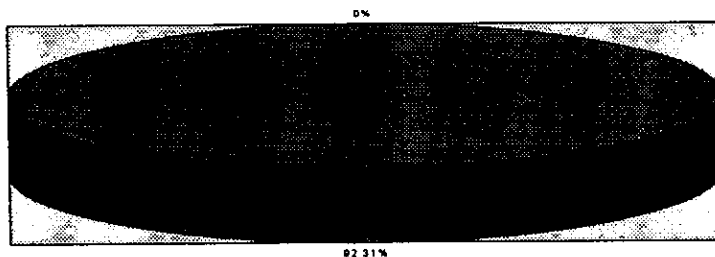


Hipótesis Central= 0%  
Hipótesis Nula = 100%

Como se observa en este cuadro el 100% considera importante que se deben incrementar los cursos de capacitación para ofrecer un excelente servicio.

### Cuadro de Elementos

Categoría	Frecuencia Relativa %
$\Sigma$ Hipótesis Central.	92.31%
$\Sigma$ Hipótesis Nula	0%
Total	92.31%



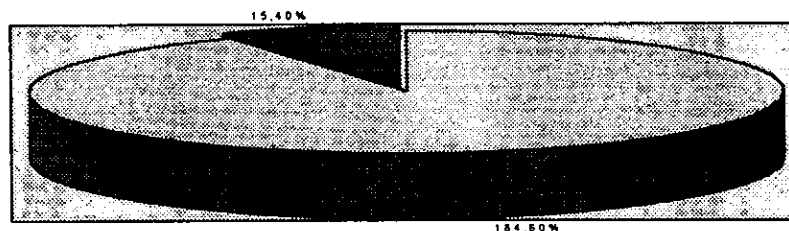
1  
2

Hipótesis Central = 92.31%  
 Hipótesis Nula = 0%

Como se puede observar en este cuadro se ratifica la Hipótesis Central, es decir que el 92.31% consideran importante la capacitación y sensibilización para poder llegar a la excelencia.

### Cuadro Diagnóstico

Categoría	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Frecuencia Relativa
Pregunta Diagnóstico de la Hipótesis Central 11	100%	0%	100%
Pregunta Diagnóstico de la Hipótesis Central 13	84.60%	15.40%	100%
<b>Total</b>	<b>184.60%</b>	<b>15.40%</b>	<b>200 %</b>



Hipótesis Central = 184.60%

Hipótesis Nula = 15.40%

En este diagnóstico observamos que el 184.60% considera que para optimizar el funcionamiento en una organización se tiene que utilizar herramientas como la capacitación y la sensibilización y tan solo el 15.40% no consideran necesario dichas herramientas para llegar a la excelencia en el servicio.

**4.6 INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN A CLIENTES  
 PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO  
 HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA  
 ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN UNA CASA DE  
 BOLSA.**

**Matriz de Variables**

P/E	Variable Independiente	Variable Dependiente	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Pregunta Diagnóstico de Hipótesis Central	Pregunta Diagnóstico de Hipótesis Nula	Pregunta Filtro
1							x
2		x					
3		x					
4	x						
5	x						
6	x						
7	x						
8			x				
9	x						
10					x		
11						x	
12				x			

U = Cliente

Variable independiente: Proceso de sensibilización y la capacitación del recurso humano como herramienta del administrador.

Variable dependiente: Para establecer la excelencia en el servicio en una Casa de Bolsa.

Muestreo: Estratificado



**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO UNA CASA DE BOLSA.**

**INSTRUCCIONES:**

Lea a continuación las siguientes preguntas, conteste marcando con una cruz, aquellas alternativas que considere correctas a su forma de pensar en caso de ser necesario escriba con letra de molde su respuesta. De antemano le doy las gracias por su participación.

1.- Usted utiliza los servicios de Mercado de Dinero.

si  no

2.- Cómo selecciono la Casa de Bolsa donde invierte su capital.

- a) Por su imagen corporativa y fama
- b) Por sus estrategias bursátiles
- c) Por su personal capacitado
- d) Por la forma en que lo atienden y porque le explican los diferentes instrumentos.

3.- Qué factores técnicos observa usted en una Casa de Bolsa.

- a) Diseño de Proceso Bursátil.
- b) Equipo
- c) Sugerencias para sus inversiones

4.- Cuando invierte en Mercado de Dinero, lo que desea encontrar es:

- a) Calidad en todos los aspectos
- b) Información de las diferentes inversiones.
- c) Personal Capacitado
- d) Calidad y personal capacitado que lo asesores sobre inversiones e instrumentos.

5.- El Servicio que recibe de los Promotores es:

- a) Excelente
- b) Bueno, con posibilidad de mejorar
- c) Bueno
- d) Regular

6.- Su trato con el Promotor es:

- a) Telefónica
- b) Telefónica y por entrevistas
- c) Por correo

7.- Usted considera de vital importancia conocer y tener un trato directo con su Promotor:

si  no

8.- Qué hace que su Promotor le de confianza:

---

---

9.- Para lograr un Servicio Personalizado le gustaría obtener:

- a) Un análisis del Mercado.
- b) Revisiones de sus inversiones y explicación de estas.
- c) Sugerencias para sus inversiones.

10.- Usted considera que si los Promotores están capacitados en el ámbito bursátil y excelencia en el servicio, Usted verá incrementadas sus utilidades.

si  no

11.- Usted mide la Productividad y la Calidad de servicio con respecto a:

---

---

12.- Usted que sugerencias podría hacer para mejorar el Servicio en la Casa de Bolsa.

---

---

**4.6.1 CEDULA DE CUANTIFICACIÓN  
 PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO  
 HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO  
 EN UNA CASA DE BOLSA.**

**Cédula de Cuantificación**

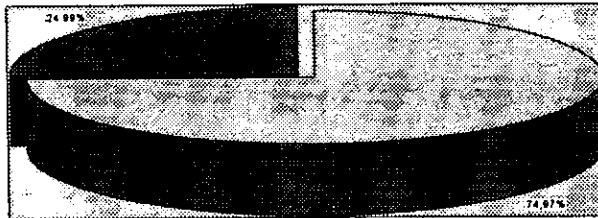
1 si no	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Frecuencia Absoluta				Frecuencia Relativa	
												si	no	12	0	$\Sigma$	100%
2a	X	X	X	X								a	1			8.33%	$\Sigma$ =100%
b	X	X	X		X	X	X					b	8			66.64%	
c												c	0			0%	
d					X		X	X				d	3			24.99%	
3a		X										a	1			8.33%	$\Sigma$ =100%
b	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	b	8			16.66%	
c	X	X	X	X		X						c	9			74.92%	
d		X		X		X						a	3			24.99%	
4a												b	0			0%	$\Sigma$ =100%
b												c	0			0%	
c	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	d	4			74.97%	
d	X	X	X									a	4			33.32%	
5a	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	a	4			41.65%	$\Sigma$ =100%
b	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	b	5			24.99%	
c				X	X							c	3			0%	
d												d	0			0%	
6a			X	X					X	X	X	a	5			41.65%	$\Sigma$ =100%
b	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	b	7			58.31%	
c												c	0			0%	
d	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	si	12			100%	
7a												no	0			0%	$\Sigma$ =100%



12	1	2	3	4	5	6		
	I	II	III	IV	IV	IV		
	Ninguno.	Atención personalizada.	Evaluaciones periódicas.	Capacitación, estrategias y publicidad.	Capacitación personal y acercamiento cliente-promotor para lograr confianza.	Capacitación, información, motivación, excelente atención al cliente.	I II III IV V VI	8.33% 16.67% 8.33% 19.98% 8.33% 8.33%
	7	8	9	10	11	12		$\Sigma=100\%$
	Mejores sistemas y procesos simples.	Trato personalizado, actualización continua a promotores.	Entrega de estados de cuenta a tiempo sin errores.	Capacitación bursátil para lograr excelente atención al cliente.	Capacitación y atención al cliente logrando cubrir sus necesidades.	La forma en que me trata y como explica las inversiones..		
							$\Sigma=12\%$	

**Cuadros de Interpretación  
Pregunta de la Hipótesis Central**

Categoría	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Frecuencia Relativa. %
<b>8</b>			
I 6	49.98%		
II 3	24.99%		
III 3		24.99%	
Total	$\Sigma = 74.97\%$	$\Sigma = 24.99\%$	$\Sigma = 100\%$

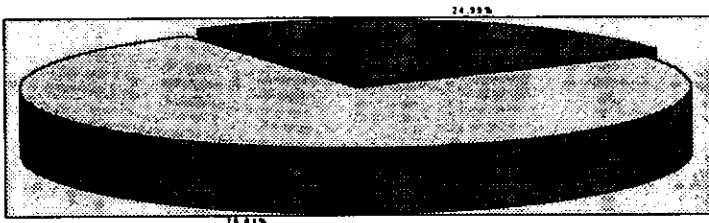


Hipótesis Central = 74.97%  
Hipótesis Nula = 24.99%

En este cuadro se observa que el 79.97% considera que un promotor requiere de conocimientos en la materia, capacitación constante y responsabilidad para ofrecer un excelente servicio.

**Cuadros de Interpretación  
Pregunta de la Hipótesis Nula**

Categoría	Hipótesis Central	Hipótesis Nula	Frecuencia Relativa. 100%
I2			
I		8.33%	
II	16.69%		
III	8.33%		
IV	49.99%		
V		8.33%	
VI		8.33%	
Total	$\Sigma = 75.01\%$	$\Sigma = 24.99\%$	$\Sigma = 100\%$



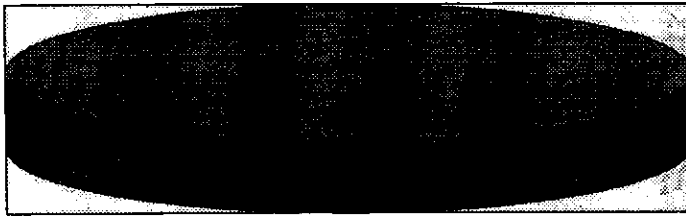
1  
2

Hipótesis Central = 75.01%  
Hipótesis Nula = 24.99%

Como se observa en este cuadro el 75.01% considera importante que se deben incrementar los cursos de capacitación a los operadores, para poder ofrecer un excelente servicio.

### Cuadro de Elementos

Categoría	Frecuencia Relativa %
$\Sigma$ Hipótesis Central.	74.97%
$\Sigma$ Hipótesis Nula	0%
Total	74.97%



Hipótesis Central = 74.97%

Hipótesis Nula = 0%

Como se puede observar en este cuadro se ratifica la Hipótesis Central, es decir que el 74.97% consideran que es importante capacitar y sensibilizar al personal de la Casa de Bolsa, para poder llegar a la excelencia.



Como se puede observar en los cuadros de interpretación el 100% de los promotores considera importante que se deben incrementar los cursos de capacitación para ofrecer un excelente servicio y el 79.97% de los clientes considera que un promotor requiere de conocimientos en la materia, capacitación constante y responsabilidad para ofrecer un excelente servicio.

Tomando en cuenta los factores que se utilizaron en esta investigación, considero indispensable que se evalúe periódicamente a los promotores, con el objeto de detectar cuales son sus deficiencias, y así poder determinar que tipo de curso requiere cada uno.

Por lo que a continuación muestro un calendario de cursos ofrecido a Casa de Bolsa por una institución independiente como es el Instituto del Mercado de Valores IMERVAL.

**4.7 CALENDARIO DE CURSOS QUE SE OFRECEN A  
CASA DE BOLSA**

**PROGRAMAS INTRODUCTORIOS**

CURSO	OBJETIVO	DURACIÓN
Introducción al Mercado de Valores	Este curso permite adquirir los conocimientos básicos del mercado a fin de conocerlo en forma general o bien, preparar al estudiante para abordar programas de mayor complejidad como son algunos diplomados, seminarios, o temas específicos avanzados.	27 horas

**PROGRAMAS INTEGRALES**

CURSO	MÓDULOS	OBJETIVO	DURACIÓN
Promotores de Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Marco Legal</li> <li>* Análisis Financiero</li> <li>* Finanzas</li> <li>* Prácticas Bursátiles</li> </ul>	Prepara a los participantes en el manejo de los principios y conceptos jurídicos, contables y las funciones que sustenta su operación. Además, los participantes podrán satisfacer los requisitos establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para ejercer la función de apoderado a fin de realizar operaciones con el público en representación de una Casa de Bolsa.	143 Horas

CURSO	MÓDULOS	OBJETIVO	DURACIÓN
Operador de Valores En el Piso de Remates	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Marco Legal</li> <li>*Análisis Financiero</li> <li>*Finanzas</li> <li>*Análisis del Mercado</li> <li>*Administración</li> <li>*Ética Bursátil</li> <li>*Análisis Económico</li> <li>*Prácticas Bursátiles</li> <li>*Sato Capitales</li> <li>*Sato Títulos de Deuda</li> </ul>	El Curso de Operador (de Piso) de Valores, proporciona al alumno los conceptos teórico-prácticos necesarios para apoyarlos en su desempeño como operador, específicamente en el piso de remates de la Bolsa Mexicana de Valores.	214 Horas

CURSO	MÓDULOS	OBJETIVO	DURACIÓN
Analistas Bursátiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análisis Económico</li> <li>*Matemáticas Financieras</li> <li>*Mercado de Títulos de Deuda</li> <li>*Análisis Financiero</li> <li>*Análisis Fundamental</li> <li>*Análisis Técnico</li> <li>*Mercado de Derivados</li> <li>*Análisis de Portafolios</li> </ul>	Como principal objetivo, este Curso capacita al estudiante para efectuar análisis a nivel macro y micro e interpretar y evaluar los principales indicadores financieros y bursátiles, así como conocer su interacción con la operación y negociación de valores, tanto a nivel nacional como internacional.	209 Horas

CURSO	MÓDULOS	OBJETIVO	DURACIÓN
Finanzas Bursátiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Introducción al Mercado de Valores</li> <li>* Análisis Económico</li> <li>* Finanzas</li> <li>* Mercado de Instrumentos de Deuda</li> <li>* Mercado de Capitales</li> <li>* Análisis de Portafolios</li> </ul>	<p>Proporciona al estudiante los conocimientos del Mercado de Valores, así como los elementos técnicos y Prácticos para apoyar la toma de decisiones en materia de alternativas de inversión, de selección de portafolios y de finanzas corporativas.</p>	172 Horas

**CURSOS Y SEMINARIOS  
DE PRODUCTOS DERIVADOS**

NOMBRE	DURACIÓN
Herramientas de Análisis de Futuros y Opciones	27 Horas
Mercado de Futuros	21 Horas
Mercado de Opciones	21 Horas
Futuros Sobre el Dólar	48 Horas

**OBJETIVO:**

Estos programas dotan al participante de conocimientos básicos avanzados acerca de los mecanismos de operación de los productos derivados de mayor auge tanto en Estados Unidos como en México y están dirigidos al personal de las áreas de operación, promoción y administración.

## UNIDADES MODULARES

Si bien los Programas Integrales permiten la preparación exhaustiva de los aspirantes a ocupar puestos ejecutivos de un alto nivel en el Mercado Bursátil, así como otros importantes participantes en la actividad del Mercado de Valores tales como emisores, inversionistas, autoridades, etcétera. Se plantea conciente de la diversidad de intereses de los participantes, ofrecer otra alternativa a quienes desean estructurar su preparación de manera más gradual, o bien, que desean integrar módulos de distintos programas con objeto de lograr desarrollar habilidades específicas.

Para ello se han calendarizado Unidades Modulares de Enseñanza que pueden cursarse a medida que el estudiante tenga disponibilidad para ello.

125

### OBJETIVO:

La calendarización de las Unidades Modulares de Enseñanza permite a los diferentes participantes en el Mercado a elegir los aspectos de entrenamiento que resultan más relevantes para mejorar la capacidad de su desarrollo de su actividad profesional, estructurando así un programa de estudio adaptado a sus necesidades particulares.

NOMBRE	DURACIÓN
Mercadotecnia de Servicios Financieros	24 Horas
Análisis Financiero	20 Horas
Herramientas de Análisis para Futuros y Opciones	27 Horas
Introducción al Mercado de Valores	30 Horas
Mercado de Futuros	21 Horas
Prácticas Bursátiles	30 Horas
Mercado de Opciones	21 Horas
Análisis del Mercado de Capitales	50 Horas
Matemáticas Financieras	24 Horas
Administración	11 Horas
Sato Capitales	Horas
Sato Títulos De Deuda	11 Horas
Mercado de Instrumentos de Deuda	30 Horas
Mercado de Títulos de Deuda	30 Horas
Herramientas de Análisis de Futuros y Opciones	27 Horas

Conjuntamente con estos tipos de cursos se tiene que llevar a cabo la sensibilización de los promotores mediante los grupos T, el cual se describió en el capítulo II "Capacitación y la Sensibilización", y que sus principales objetivos son: el mejorar los conocimientos de la conducta propia y de la forma en que uno se ve ante los demás, mejorar los conocimientos de los grupos y el desarrollo de habilidades para diagnosticar y participar en el proceso de grupo.

Llevando a cabo estos dos tipos de capacitación los promotor contarán con las herramientas necesarias para poder desempeñar bien sus funciones y así estar en posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.



# CONCLUSIONES

Como se pudo observar a lo largo de esta investigación, la capacitación y la sensibilización son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización, las cuales son dos herramientas básicas en la Administración de Recursos Humanos que hace que los trabajadores lleguen a realizar con excelencia sus actividades.

Esto es a mayor capacitación y sensibilización del recurso humano dentro de una organización, las organizaciones verán incrementadas sus utilidades, así como también el recurso humano se verá beneficiado ya que podrá desempeñarse más objetivamente dentro de sus actividades.

Lo que busca la Administración es integrar y coordinar los recursos de una organización, para lograr los objetivos de la manera más efectiva y eficiente posible, de tal manera que el proceso individual se unifique organizando, coordinando y controlando para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar un proceso total.

Para lograr este proceso se requiere de un adecuado funcionamiento, con la finalidad de que cada área cuente con los departamentos o gerencias necesarias, haciendo hincapié que cada empresa tiene su forma de organizarse de acuerdo a su magnitud y necesidades; es decir el éxito depende del personal que lleva a cabo las actividades o las dirige, logrando así la eficiencia de las diferentes funciones dentro de la empresa.

Para lograr que cada uno de nuestro personal realice sus funciones satisfactoriamente, es necesario que este, cuente con las normas y técnicas

correspondientes para lograr y crear los bienes o prestar el servicio que constituyen el objetivo de la organización.

Aquí es donde el Área de Recursos Humanos resaltará controlando las diversas actividades logrando el desarrollo e integración al utilizar adecuadamente la fuerza individual; para lograr dicho objetivo es necesario capacitar a cada uno de nuestro personal para que cuente con las bases necesarias como son los conocimientos, habilidades, destrezas, y experiencias que necesitan para su desempeño satisfactorio en sus actividades, es decir que se trabaje con mayor razonamiento e inteligencia, desarrollando actitudes para que el trabajador se supere permitiendo con ello la calidad de su trabajo, para que se pueda lograr esto se tiene que sensibilizar conjuntamente al personal buscando con ello un mejor conocimiento de la conducta propia y de la forma en que uno se ve ante los demás, mejorando los procesos de grupo y desarrollando habilidades para diagnosticar y participar en el proceso de grupos.

Al conjuntar estos dos puntos el personal podrá llegar a la excelencia en el servicio, que es lo que requiere cualquier organización para el logro óptimo de sus objetivos.

Enfocándonos a una Casa de Bolsa, el servicio es uno de los puntos primordiales para lograr las ventas de los productos "instrumentos" y brindar un excelente servicio al cliente (inversionista), ya que el servicio tiene como objetivo exceder las expectativas del cliente, dichas expectativas se logran a través de las experiencias, ya que compara el servicio prestado con el esperado.

El beneficio que busca una Casa de Bolsa al capacitar a sus Promotores es lograr un mejor servicio, asesorando a los clientes "inversionistas" para invertir adecuadamente su capital en los diferentes instrumentos que ofrece la Casa de Bolsa, ya sean en Mercado de Capitales, Mercado de Dinero, Sociedades de Inversión, Central de Cambios, etcétera. De tal manera que el Promotor logra la captación de los recursos y a la par logra que su cliente inversionista incremente su capital y se sienta satisfecho con el servicio prestado; con esto el cliente trasmite su seguridad y confianza a otros posibles inversionistas, logrando incrementar la captación de recursos cuyo objetivo es primordial en una Casa de Bolsa.

Confirmando así el planteamiento de mi hipótesis central que establece que: si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa, por lo tanto se llegará a la excelencia en el servicio, luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

# APÉNDICE

**PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN Y LA CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO COMO HERRAMIENTA DEL ADMINISTRADOR PARA ESTABLECER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO EN UNA CASA DE BOLSA.**

**VARIABLES:**

Variable independiente

Proceso de sensibilización y la capacitación del recurso humano como herramienta del administrador.

Variable dependiente

Para establecer la excelencia en el servicio en una Casa de Bolsa.

**IMPORTANCIA SOCIAL:**

Al sensibilizar y al capacitar al recurso humano se verán incrementadas las utilidades y quedarán los clientes satisfechos al saber en que tipo de instrumentos están metiendo su capital, así como las ventajas y desventajas que tienen dichos instrumentos, permitiendo a la institución afianzar su posicionamiento del mercado.

## **IMPORTANCIA TEÓRICA:**

Mostrar como al implementar un proceso para sensibilizar al personal este se pueda desempeñar más objetivamente dentro de sus actividades, así como los parámetros más adecuados para capacitarlos. Todo esto de acuerdo al Área de Recursos Humanos contribuyendo con ello a la Administración al mostrar su actualización y herramientas disponibles para enfrentar un problema funcional en tiempo de crisis.

## **HIPÓTESIS:**

### Hipótesis Alternas

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por lo tanto se llegará a la excelencia en el servicio luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

Si se capacita adecuadamente al personal de la Casa de Bolsa por lo tanto los clientes conocerán adecuadamente los instrumentos luego entonces a mayor capacitación del personal los clientes tendrán mayor dominio de los instrumentos que se manejan en la Casa de Bolsa y se verán incrementadas sus utilidades.

Si la sensibilización y la capacitación son periódicas por lo tanto el personal de la Casa de Bolsa llegará a la excelencia en el servicio luego entonces si la sensibilización y la capacitación son periódicas mayor oportunidad tendrá el personal de llegar a la excelencia en el servicio en la Casa de Bolsa.

#### Hipótesis Central

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por lo tanto se llegará a la excelencia en el servicio luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador mayor posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.

#### Hipótesis Nula

Si el administrador utiliza las herramientas adecuadas para sensibilizar y no para capacitar al personal de la Casa de Bolsa por lo tanto no se llegará a la excelencia en el servicio luego entonces a mayor aplicación de las herramientas adecuadas para sensibilizar y no capacitar al personal de la Casa de Bolsa por parte del administrador no existirá la posibilidad de llegar a la excelencia en el servicio.



## **OBJETIVOS:**

### Objetivo General

Establecer las características en el proceso de sensibilización y capacitación en el área de recursos humanos y la repercusión de estas para la obtención de excelencia en el servicio.

### Objetivo particular

Definir las características y parámetros de lo que se entiende como excelencia en el servicio estableciendo con ello los criterios objetivos necesarios que permitan a una empresa elevar su productividad.

### Objetivo Especifico

Proponer el uso de la sensibilización y la capacitación como herramientas del administrador en el Área de Recursos Humanos, así como la aplicación de estas en una Casa de Bolsa.

## **OBJETO DE ESTUDIO:**

Conceptual simple-complejo

## **MÉTODOS DE ESTUDIO:**

Inductivo- Deductivo- Analítico- Sintético

## **TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:**

Generalidades

Análisis de contenido.

Elaboración de fichas bibliográficas y hemerográficas.

Elaboración de fichas de campo.

Cuestionarios.

Particulares

Técnicas de sensibilización y capacitación.

## **UBICACIÓN:**

Temporal

Agosto de 1995 a Enero de 1996.

Espacial

Biblioteca y Casa de Bolsa.

## **DELIMITACION TEÓRICA:**

- Ubicar que tan importante es el recurso humano dentro de una Casa de la Bolsa para incrementar la productividad.
- Que efecto tiene la sensibilización en el recurso humano dentro de la Casa de Bolsa.
- Ubicar las técnicas de la capacitación dentro del Área de Recursos Humanos.
- Que efecto tiene el servicio sobre el cliente.

## **LIMITACIONES:**

Escasez de la información en la Casa de Bolsa.

Problemas para entrevistar al personal de la Casa de Bolsa

Escasez del tiempo para realizar el caso práctico.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAM Everett E./HERSHAVER C: James/RUCH William A. "Productividad y calidad. Su medición como base del mejoramiento", Editorial Trillas S.A. de C.V. México 1985.
- AMARO Guzmán Raymundo; "Administración de Personal"; Editorial Limusa; Tercera Reimpresión; México 1990.
- ARIAS Galicia Fernando; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Trillas; México 1977.
- BYARS LL./RUE L.W; "Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones"; Editorial Interamericana; México 1984.
- " Constitución de los Estados Unidos Mexicanos"; Editorial Porrúa; México 1992.
- DESSLER Gari; "Administración de Personal"; Cuarta Edición; Editorial Prentice Hall-Hispanoamericana.
- DESSLER Gari; "Organización y Administración Enfoque Situacional"; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana; México D.F.
- HOROVITZ Jacques; "La Calidad del Servicio"; Editorial Mcgraw-Hill; Impreso en España.
- KASTE. Fremont; "Administración en las Organizaciones"; Editorial Mcgraw-Hill; México.
- KOONTZ Harold/ O'DONNELL Cyril; "Curso de Administración Moderna"; Sexta Edición; Editorial Mcgraw-Hill.

- KOONTZ Harold/ WEHRICH Heiluz; "Elementos de Administración"; Quinta Edición; Editorial Mcgraw-Hill; México 1995.
- KOTLER Philip; "Dirección de la Mercadotecnia"; Séptima Edición; Editorial Prentice hall Hispanoamericana Impreso en México.
- "Ley Federal del Trabajo; Editorial Berbera Editores"; México 1992.
- "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal"; México 1983.
- NTL Institute For Applied Behavioral Science
- PICKLE Hal B.; "Administración de Empresas Pequeñas y Medianas"; Editorial Limusa; México 1993.
- PINTO Villatoro Roberto; "Proceso de Capacitación"; Editorial Diana; México 1990.
- PRICE Frank; "Calidad Permanente. Usando el Método Deming"; Panorama Editorial, S.A. México 1993.
- REYES Ponce Agustín; "Administración de Empresas"; Editorial Limusa; México 1990.
- STANTON William J; "Fundamentos de Marketing; Editorial"; Mcgraw-Hill; Impreso en México.
- STONER A. F. James/ WANKEL Charles; "Administración"; Tercera Edición; Editorial Prentice-hall hispanoamericana; Impreso en México.

- TERRY George/ FRANKLIN Stephen; "Principios de Administración"; Editorial Continental; México 1991.
- UDAONDO Durán Miguel; "Gestión de Calidad"; Ediciones Díaz Santos S.A. Impreso en México.
- WALTON MARY; El Método Deming en la Práctica "; Grupo editorial Norma; Impreso en México 1992.

# ÍNDICE DE FIGURAS



## **Capítulo I**

- **FIG. 1.1** Fases, Elementos y Etapas del Proceso Administrativo.
- **FIG. 1.2** Estructura Organizacional.
- **FIG. 1.3** Funciones y Subfunciones del Área de Recursos Humanos.

## **Capítulo III**

- **FIG. 3.1** Área de Recursos Humanos en la Casa de Bolsa.

## **Capítulo IV**

- **FIG. 4.1** Estructura de la Casa de Bolsa.
- **FIG. 4.2** Estructura de Mercado de Dinero