



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

24

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTUDIO DE CASO

"LA INNOVACION EN LOS SERVICIOS BANCARIOS Y SU RELACION CON LA CAPACITACION. CASO BITAL"

QUE PRESENTA

JUAN FERNANDO VALENCIA MOYA

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

272979

CON LA ASESORIA DEL DOCTOR JOSE RAMON TORRES SOLIS

REVISIÓN TÉCNICA.

DOCTOR MARCO ANTONIO DESCHAMPS FERNÁNDEZ
MAESTRO LORENZO MANZANILLA LÓPEZ DE LLERGO
MAESTRO CARLOS EDUARDO PUGA MURGUÍA
MAESTRO MIGUEL ANGEL RETA MARTÍNEZ
MAESTRO MAURO AGUILAR NARVAEZ
MAESTRO MIGUEL ENRIQUE SÁNCHEZ BOY



MEXICO, D. F.

ENERO 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Son tantas las personas que han aportado algo a mis conocimientos sobre Administración, que me resulta sumamente difícil mencionar con exactitud a cada una de ellas. Sin embargo, quiero aprovechar la oportunidad para dar las gracias al Dr. José Ramón Torres Solís y a todos los profesores que participaron en la revisión técnica de este Caso, sobre todo por haber sido tan generosos con sus ideas y su tiempo.

Tengo una deuda inmensa con la Universidad Nacional Autónoma de México y con el Grupo Financiero BITAL, porque han contribuido de manera determinante en mi formación profesional; quiero dar las gracias en especial a todos mis profesores y compañeros de trabajo.

Finalmente, mi esposa, Diego, mi madre y mis hermanos, han sido una parte muy importante de mi motivación para llegar hasta esta etapa de mi vida; su amor y su apoyo se han mantenido intensamente, sin ellos, no habría llegado hasta aquí.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1. ANTECEDENTES	11
Capítulo 2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	22
Capítulo 3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	31
Capítulo 4. DIAGNÓSTICO	43
Capítulo 5. PROPUESTA	51
Anexo 1	61
Anexo 2	64
Bibliografía	65

“LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS BANCARIOS Y SU RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN. CASO BITAL”

INTRODUCCIÓN

Sin duda, la búsqueda de las empresas por posicionarse en sus respectivos mercados, las ha llevado a diseñar nuevas formas para satisfacer las necesidades de la sociedad. Por ello, seguramente las organizaciones exitosas han tenido que incluir dentro de sus objetivos estratégicos a la *innovación*.

“Cuando una empresa utiliza un método nuevo para ella o hace un cambio técnico para producir un bien o servicio, su acción es lo que conocemos como innovación.

Hay que recordar que siempre la realización de cambios técnicos pueden demandar la instrumentación de cambios organizacionales más amplios y viceversa; en consecuencia, debemos reiterar que la innovación tecnológica y la innovación organizacional se encuentran estrechamente relacionadas entre sí.

Ahora bien, si entendemos que la innovación se inicia con la búsqueda de las necesidades tecnológicas de las organizaciones del sector productivo y se extiende hacia la comercialización, en el mercado de estas organizaciones, de los productos, procesos y equipos que se derivan de los procesos de investigación y desarrollo de otros mecanismos, su realización:

- implica satisfacer las demandas del sector productivo por medio de la realización de cambios técnicos que, colocados en el mercado, producen consecuencias económicas y sociales.
- no implica, necesariamente, la ejecución de proyectos de investigación y desarrollo: la generación de cambios técnicos puede estar basada esencialmente en informaciones técnicas disponibles en la literatura, en *normas técnicas*, patentes, etc.; como también en la compra de tecnología producida por terceros;
- requiere que se involucren las organizaciones del sector productivo que incorporan los cambios técnicos a sus sistemas de producción y les proporciona significación económica y social.

Es importante tener en mente que para el empresario, la motivación central de la innovación está relacionada con el establecimiento de *ventajas competitivas* basadas en un cambio en la posición relativa de *costo o diferenciación de productos*, la ganancia y la producción, y que éstos son términos legítimos¹.

Debemos tener presente que una Organización requiere de insumos para la obtención de productos terminados, por lo tanto un Banco también necesita insumos, entre ellos, su fundamental materia prima: el dinero, que obtiene de su proveedor principal, el cliente. Esto constituye la singularidad de su operación, la ambivalencia del cliente como proveedor y usuario, que es posible gracias al tipo de servicios que otorga; ya que con unos recibe el dinero de sus clientes y con otros se los proporciona, utilizando similares esquemas operativos y

¹ PUGA, MURGUÍA C. , Administración de la Tecnología, p. 47-52

los mismos canales de distribución. En síntesis, un Banco es una empresa cuyo objetivo primordial es la obtención de utilidades mediante la comercialización de servicios financieros que satisfagan adecuadamente las necesidades y deseos del mercado.

Por lo anterior, los Bancos requieren de la colaboración de personas altamente competitivas que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse eficientemente, por ello, la administración de la capacitación es extraordinariamente importante para un Banco; por un lado, ofrece el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales, financieros, humanos y técnicos, y por otro, una mayor capacitación puede significar un mejor ingreso que permita, igualmente, mayores niveles de vida.

Quizás el cambio más profundo que se ha realizado en las concepciones educativas sea considerar a la *capacitación* como un proceso permanente, continuo y que se da a lo largo de toda la vida. Y es que es verdad ¿cuándo ha adquirido un hombre o una mujer todos los conocimientos, habilidades y actitudes que puedan servirle para vivir el resto de su existencia?

Hoy se han roto las barreras tradicionales para dar lugar a movimientos que buscan llevar conocimientos nuevos a jóvenes y adultos; capacitación para el trabajo, actualización vocacional, etc.

Sin duda, la capacitación es el medio para dar a conocer a los participantes de un proceso, clientes y proveedores, todas las características relacionadas con la innovación de un producto o servicio, a fin de asegurar un funcionamiento óptimo del mismo.

La capacitación actual tiene que cubrir simultáneamente el presente y el futuro, ya que las acciones pasadas y de ahora repercuten al día siguiente, e irremediamente las perspectivas del futuro están determinando nuestras acciones presentes.

El signo de nuestros tiempos es el ritmo acelerado de los cambios que se están registrando en forma sin precedente; lo mismo en la ciencia, en la técnica, en la economía, en la vida familiar y en las organizaciones.

Las instituciones bancarias no escapan a este fenómeno, por lo que tienen la necesidad de adaptarse al cambio y otorgar a su personal las herramientas necesarias para no quedarse atrás en la atención a su clientela.

En estos tiempos la actualización oportuna y la innovación son en muchos sentidos la diferencia entre un servicio eficiente y uno que deja que desear. De esta filosofía se desprende la creciente importancia que las instituciones bancarias de nuestro país le están dando a la administración de la capacitación, y a la preparación y desarrollo de su personal.

Grupo Financiero BITAL no es la excepción, BITAL se ha caracterizado en los últimos siete años por ser una empresa de cambio e innovación permanente, rompiendo con los esquemas operativos, publicitarios y de servicio que tradicionalmente habían caracterizado al Sistema Financiero Mexicano, pero sin duda, todo este proceso de cambio ha estado soportado, entre otras cosas, por la permanente capacitación de su personal.

Precisamente este caso trata de una vivencia profesional acerca del proceso de innovación en los servicios bancarios y su relación con la capacitación en BITAL, que analizaremos de acuerdo a la metodología² establecida en el "Seminario de Casos de Recursos Humanos", que se imparte en esta División de Estudios de Posgrado.

Se presentan algunos *antecedentes* económico-administrativos, cuyo objetivo es ubicar el caso de estudio dentro de un contexto. Enseguida se encuentra la *narrativa*, la cual señala los diferentes eventos, sus relaciones y desenlaces que se han dado en la vida real. A continuación se lleva a cabo un *análisis y discusión*, presentando las variables que componen el caso; haciendo una crítica de las situaciones y soluciones que se dieron en la realidad. A través de un *diagnóstico* se emite un juicio, identificando posibles causas y consecuencias; con base en los eventos presentados en la narrativa. Finalmente, se presenta una *propuesta que busca resolver la problemática observada en el caso*.

² TORRES SOLÍS, J , Guión Metodológico propuesto para la solución de un caso diseñado por el estudiante.

Como sabemos, existen diversas metodologías sobre el empleo de la técnica de casos, mejor conocida como el "método de casos". Aunque la gran mayoría proviene de los Estados Unidos, sobre todo de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, y sólo una mínima parte ha sido traducida a nuestro idioma, en general su contenido es valioso para quienes se interesan por el tema en nuestro país. También resultan muy útiles las propuestas de algunos profesores nacionales experimentados en el uso de dicha técnica, por ejemplo, el profesor Jorge Ríos Szalay³ sugiere para elaborar un caso, que la estructura al principio presente los objetivos didácticos; mientras la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, recomienda la preparación de una "Nota de enseñanza" para acompañar cada caso, la cual consiste en una serie de sugerencias a los profesores para su aplicación y máximo aprovechamiento, incluyendo objetivos didácticos.

Posteriormente el profesor Ríos Szalay, recomienda introducir el caso con una enunciación general del problema que motive al lector a proseguir la lectura y que le proporcione un punto de referencia con el cual pueda relacionar el resto del mismo. Después de tratar de despertar el interés del lector, sugiere presentar los "datos generales de la organización" a que nos referimos. Considera que lo anterior ayudará a comprender el contexto del problema antes de ocuparse de los detalles del mismo. Posteriormente habla de la determinación de los datos pertinentes del problema central y de sus problemas

³ RÍOS SZALAY, J. Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México.

subordinados, así como de la necesidad de incluir algunos otros datos no pertinentes a fin de que el caso sea realista.

No obstante, el caso que nos ocupa no persigue objetivos didácticos (aunque existe la posibilidad de que sea utilizado posteriormente con estos fines), ya que ha sido elaborado a partir de una vivencia profesional en donde el estudiante trata de demostrar su madurez de juicio para aplicar los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración de Organizaciones y presentar así el examen general de conocimientos para obtener el grado correspondiente.

1. ANTECEDENTES

No siempre han existido las actividades bancarias como ahora las conocemos, y por otra parte, seguramente en el futuro se irán transformando y modificando en la medida y ritmo de la evolución global de las sociedades.

Lo cierto es que no siempre fueron como ahora lo son. Por ello, el peso específico de su importancia y trascendencia en el seno de las organizaciones sociales también ha variado según las distintas etapas históricas. De estas etapas históricas recogemos los siguientes conceptos que son determinantes para poder entender el fenómeno que abordamos.

Estos conceptos son los que se refieren al contenido esencial de las actividades bancarias que se originaron y desarrollaron a lo largo de muchos siglos, al golpe de las necesidades humanas, localizadas en diversos momentos históricos cruciales; actividades casi idénticas a las que ahora están perfectamente identificadas y que son:

- *la actividad de guardar, conservar y devolver dinero,*
- *la actividad de prestar y recuperar el dinero ajeno guardado, y conservarlo para su devolución*

En la actualidad las actividades bancarias más importantes se reducen precisamente a estos dos conceptos: guardar y prestar dinero.

¿Cuál es la importancia y la trascendencia de estas actividades en el funcionamiento normal de la sociedad en que vivimos? ¿Cómo y por qué se relacionan con los fines existenciales de los seres humanos?

Para empezar, podemos decir que las actividades de la Banca están ubicadas dentro de las actividades económicas, de modo que se excluyen de las actividades culturales, políticas y sociales, propiamente dichas de la comunidad.

Se encuentran dentro de las actividades económicas porque manejan el instrumento más usado para facilitar el intercambio de bienes y servicios: *el dinero*; el cual, sin duda, es el medio de cambio por excelencia, es una unidad de cuenta y portador de valor en el tiempo y en el espacio, precisamente para facilitar las transacciones económicas.

El guardar dinero únicamente, como en las primeras etapas de la historia de la Banca, era una actividad neutra e indiferente desde el punto de vista económico, pues no tenía relación alguna con las actividades económicas de la producción y la comercialización. Sin embargo, cuando además de guardar dinero, se presta éste, entonces deja de ser una actividad neutra y se convierte en una actividad participante en la producción y comercialización de bienes y servicios de la comunidad.

De todos es sabido que en las sociedades en las que funciona el sistema económico regido por los principios del capitalismo, la actividad de prestar el dinero, o sea la actividad financiera, adquiere una importancia tal que se convierte en ocasiones, en la actividad protagónica de la economía de un país. Y para confirmar lo anterior basta con tomar nota de que recientemente "el gobierno federal estableció que su más alta prioridad en materia económica es la aprobación del *paquete* financiero, donde la conversión de los pasivos del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa) en deuda pública es tema de debate nacional. Así mismo la Secretaría de Hacienda precisó que desde abril de 1998, ante la falta de un acuerdo con el Poder Legislativo, el rescate fue incorporado entre los puntos vulnerables de las finanzas nacionales...Lo fundamental, con la aprobación del Fobaproa, es darle fortaleza al sector financiero y bancario, que reduzca su vulnerabilidad y nos permita proteger el crecimiento que ya tenemos. . dijo un alto funcionario de esa dependencia".⁴

Por otra parte, es impensable la actividad financiera si no hay antes una actividad de guardar dinero, o sea, la actividad bancaria. En efecto, no habría préstamos de dinero si no hubiera dinero, y no hay dinero si éste no se deposita y guarda, al menos en los volúmenes que ha manejado la Banca.

⁴ SALGADO A , et. al., "Fobaproa, la mayor prioridad económica" EL FINANCIERO, p. 1 y 4.

Como sabemos, las actividades de guardar dinero que efectúa la Banca se extienden a lo largo y ancho del cuerpo social; las hacen en todos los niveles y estratos de la sociedad, en especial, con los agentes económicos ubicados en las diferentes etapas del proceso económico nacional, de modo que gracias a esto concentran un volumen muy interesante de recursos, hecho que les permite manejar el ahorro nacional y en consecuencia, operar los préstamos de dinero.

En suma, podemos afirmar que *un Banco es aquella empresa dedicada al otorgamiento de servicios financieros; por lo que la práctica del negocio bancario implica necesariamente la obtención de utilidades a través de un proceso de intercambio en el que el dinero juega el papel principal.*

A continuación vamos a destacar, en términos generales, la evolución del sistema financiero mexicano de 1897 a la fecha. Tomamos dicho año porque en él se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito, que clasifica a las instituciones de crédito en: Bancos comerciales, Bancos hipotecarios, Bancos refaccionarios y Almacenes generales de depósito.⁵

En 1910, surge la Bolsa de Valores de México; para ese año existían 24 Bancos comerciales y 5 refaccionarios.

En 1919, con base en la Constitución, se organiza un nuevo Sistema Financiero y ya para 1920, existían 25 Bancos comerciales, 3 hipotecarios, 7 refaccionarios y la Bolsa de Valores.

⁵ MÉNDEZ. MORALES J., Problemas Económicos de México

En 1925, se reorganiza el Sistema Financiero Mexicano y se emite la Ley General de Instituciones de Crédito, al mismo tiempo que se funda el Banco de México.

En 1928, nace la Asociación de Banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria. En 1931, se emite la Ley Orgánica del Banco de México, que lo faculta para la emisión monopólica de circulante.

En el sexenio cardenista se crearon: Nacional Financiera, Banco Nacional de Crédito Ejidal y Banco Nacional de Comercio Exterior.

En 1941, se emite una nueva Ley Orgánica del Banco de México y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En 1946, se crea la Comisión Nacional de Valores y en 1954, se emite la Ley de la Comisión Nacional de Valores.

En las décadas de 1950 y 1960, la Banca no tuvo grandes cambios, aunque conviene destacar que Nafin y el Banco de México jugaron un papel más importante en el Sistema Financiero Mexicano. Al mismo tiempo, la Banca privada comercial siguió creciendo y desarrollándose extraordinariamente.

La Banca seguía siendo especializada con sus diferentes funciones separadas; Bancos de ahorro, de depósito, hipotecarios, financieros, fiduciarios y de capitalización, aunque algunos Bancos formaron verdaderos grupos financieros que son el antecedente inmediato de la Banca múltiple.

El 23 de diciembre de 1974, fue modificada la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que permite el funcionamiento de la Banca múltiple, con lo cual se agrupan todas las funciones de la Banca especializada.

La Banca múltiple permitió la concentración de recursos monetarios y financieros, consolidando grandes consorcios que abarcaban empresas industriales, mineras, comerciales, turísticas, de construcción, etcétera.

En 1979, tres grupos financieros eran los más importantes: Bancomer, Banamex y Serfin, que manejaban más del 55% de los recursos bancarios del país, lo que demuestra que la Banca evolucionaba hacia una mayor concentración de ingresos y recursos-proceso de monopolización, y consecuentemente de fortalecimiento de los grandes grupos financieros, lo que les permite influir más en las decisiones de política en general y de política económica del país.

El sistema bancario, según las autoridades monetarias, no venía cumpliendo con las funciones encomendadas, por lo que el primero de septiembre de 1982, se anuncia la nacionalización de la Banca, que se hace mediante un decreto de expropiación y el pago de una indemnización a los antiguos propietarios. Cabe señalar que después de la nacionalización, los Bancos sin competencia y sin conciencia del servicio al cliente, no encontraron las condiciones adecuadas para florecer.

Entre 1991 y 1992, se da el proceso de reprivatización de la Banca, de tal forma que los Bancos nacionalizados se vuelven privados, constituidos como sociedades anónimas, que a su vez forman grupos financieros que controlan instituciones financieras de diversos tipos. "Las fuerzas española, canadiense, estadounidense, asiática y alemana (ya sea de la mano o al frente de los banqueros mexicanos) establecen muchas reglas nuevas del juego. La estrategia es dirigir los servicios de la Banca nacional hacia nichos de mercado específicos y ofrecer productos que satisfagan las distintas necesidades de los usuarios".⁶

En el caso de Banco Internacional, Institución de Banca Múltiple, es fundado en 1941 y pasa a ser Banca Mixta con mayoría accionaria propiedad del Gobierno Federal en 1972. En 1974, el Gobierno Federal cede su participación a Nacional Financiera (Nafin) y el Banco empieza a operar como ventanilla de captación de esa Institución; en 1989 se deslinda el Banco de Nafin.

En junio de 1992, Banco Internacional se privatiza al ser comprado por el Grupo Financiero Privado Mexicano (Prime). En 1995 Grupo Financiero Prime Internacional cambia su denominación a GRUPO FINANCIERO BITAL.

A partir de la integración del Grupo Financiero Prime con el Banco Internacional, la Dirección General definió la nueva Misión del Grupo:

⁶ HERNÁNDEZ, MARTÍNEZ L., "Créditos, la ingenua aspiración". REVISTA EXPANSIÓN, p 67-72

"Hacerle la vida fácil a nuestros clientes en los diferentes eventos de sus vidas y al mismo tiempo lograr la excelencia en los servicios financieros, siendo el Grupo más eficiente, productivo y rentable del país, mediante el esfuerzo conjunto de todos los que lo formamos, para dar el mejor servicio al cliente y procurar el desarrollo integral de la gente BITAL".

Así mismo, se establecieron los Valores que distinguen el trabajo que realiza la Gente BITAL.

Servicio	Productividad
Esfuerzo	Amabilidad
Honestidad	Eficiencia
Sencillez	Excelencia

Para cumplir con la Misión se definieron los siguientes objetivos:

- Solidez
- Rentabilidad
- Servicio

Y para responder a lo anterior se establecieron las siguientes estrategias:

- Concepto de Banca Universal; todos los servicios financieros bajo un mismo techo.
- Enfoque hacia personas físicas, pequeña y mediana empresa.

- Estructura orientada al cliente, a través de la segmentación del mercado.
- *Innovación y liderazgo.*
- Tecnología de punta basada en información en línea y tiempo real, a nivel nacional.
- *Nuevos productos y servicios.*
- Crecimiento de la red de sucursales.
- Puestos multifuncionales en sucursales.

Y precisamente uno de los instrumentos que se han utilizado para lograr cada una de estas estrategias ha sido la capacitación, cuya participación ha contribuido a formar y actualizar al personal para que cuente con la información que le permita desarrollar sus habilidades y actitudes, a fin de desempeñar eficientemente sus funciones.

"Es bueno ser grande, pero es más grande ser bueno", es el *slogan* con el que se promociona BITAL. Sin embargo, crecer 4.5% en términos de captación a nadie incomoda; menos cuando este incremento representa una participación de mercado del 16%, es decir, seis puntos porcentuales abajo de Bancomer y de Banamex.

El 23 de diciembre de 1997, BITAL obtuvo la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para comprar Banco del Atlántico. En el proceso, el Corporativo de BITAL firmó un convenio de administración sobre Banco del Atlántico, vigente a partir de enero de 1998; adquiriendo así una cartera de 350,000 clientes,

cifra que representó apenas el 7% de la base de datos de clientes que hasta ese momento tenía BITAL.

Según informes de la CNBV, para respaldar esta fusión BITAL aportará \$1,600 millones de pesos, que le asegurarán al Banco un índice de capitalización cercano al 14%. Sin embargo, algunos directivos financieros del Grupo afirman que la "inyección" de recursos adicionales no se hará con prisa, pues BITAL cuenta con 18 meses de plazo para finiquitarla.

En términos financieros, las proyecciones de utilidad neta de BITAL ascienden a \$129 millones de dólares para 1999.⁷

Actualmente el GRUPO FINANCIERO BITAL está conformado por las siguientes empresas:

Almacenadora BITAL	Casa de Bolsa BITAL
Pensiones BITAL	BITAL / Banco Internacional
Fianzas México BITAL	Seguros BITAL
Afore BITAL	

"Lo mejor de BITAL es su Gente", es la frase que definió la Dirección General en busca de resaltar la importancia que tiene su personal dentro del Grupo Financiero, de hecho, se diseñó toda una campaña permanente para promover esta frase en todo el país y a todos los

⁷ HERNÁNDEZ, MARTÍNEZ L, "Baja bursatilidad". REVISTA EXPANSIÓN, p. 48.

niveles. Así mismo, se han generado proyectos como el de "Vida y Carrera", el cual tiene como propósito brindar a todo el personal la posibilidad de concursar en las diversas convocatorias para cubrir puestos vacantes, de acuerdo a los diferentes perfiles de puestos descritos por las áreas. Lo anterior es una muestra de las acciones que ha emprendido BITAL en busca de mantener una buena relación con su personal (anexo 1).

Enseguida se encuentra la *narrativa* del caso, la cual señala los diferentes eventos, sus relaciones y desenlaces que se han dado en la vida real.

2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

BITAL, Banco Internacional, cuenta con más de 1,600 sucursales en todo el país, con una plantilla de más de 13,000 ejecutivos de cuenta y de servicio, quienes representan el 72% de los usuarios de toda la información que genera su área de Capacitación; aunque cabe aclarar que la responsabilidad de esta área no sólo es atender a los ejecutivos de cuenta y de servicio que se desempeñan en las sucursales, sino a los más de 18,000 trabajadores que hay a nivel nacional en todo el Grupo Financiero.

Actualmente el 80% del personal del Grupo Financiero forma parte de las áreas de negocios, mientras que en 1992 sólo el 38% pertenecía a dichas áreas; esto nos habla de la prioridad que hoy en día tiene el hacer negocios en BITAL, por lo que esto se ha convertido en una premisa del área de Capacitación.

Sin duda, una característica que ha distinguido a BITAL en los últimos siete años ha sido su innovación en la prestación de servicios bancarios, por lo que la participación del área de Capacitación ha sido necesaria para lograr:

- Un agresivo programa de apertura de sucursales en todo el país, bajo un concepto más pequeño y modular, que aprovecha mejor los espacios.
- Tecnología de punta en sistemas a nivel nacional, en línea y tiempo real.
- Los horarios más amplios de atención al público en la Banca mexicana: de lunes a sábado, de 8 a 19 hrs

- Sucursales express; ubicadas en tiendas comerciales (Hermanos Vázquez, Soriana, Comercial Mexicana, etc.), orientadas a la promoción del crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero.
- Poder BITAL; concepto innovador en la Banca en donde se premia y reconoce la lealtad y pagos oportunos de los clientes
- Chicos BITAL y BITAL 2000, productos dirigidos a los niños y adolescentes, respectivamente, para fomentar el ahorro y una cultura bancaria.
- Firma electrónica; en donde el cliente cuenta con su firma digitalizada electrónicamente en el computador central y cualquier sucursal en el país tiene acceso para consultarla
- Bitabonos; esquema de financiamiento en donde el cliente puede obtener un crédito para la adquisición de electrónicos, línea blanca, automóviles, viajes, etc , a través de los convenios que el Banco tiene con diversos proveedores.
- Línea Bital, el servicio de Banca por teléfono más grande y eficiente de América Latina

Lo anterior ha requerido de una inversión de capital muy fuerte y del trabajo de cada una de las áreas involucradas: informática, reingeniería, auditoría, banca, jurídico, adquisiciones, publicidad, mercadotecnia, recursos humanos y por supuesto, capacitación, entre otras.

Lo que se ha hecho para el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto o servicio, es formar grupos de trabajo aparentemente integrados por cada una de las áreas involucradas. Normalmente estos grupos de trabajo son coordinados por un analista del área de Reingeniería, quien se encarga de convocar a cada una de las áreas

participantes para presentarles el proyecto correspondiente, identificar responsables de cada actividad, requerimientos, así como fechas compromiso para cada uno, a fin de asegurar la liberación en la fecha establecida. Cabe señalar que estos analistas de reingeniería cuentan con un gran apoyo por parte de la Dirección General; éstos normalmente tienen entre seis meses y un año de antigüedad en el Banco, y por lo general se trata de profesionistas cuya educación ha sido adquirida en instituciones particulares de buen prestigio académico.

En BITAL no existe un área de Organización y Métodos, por lo que el área de Capacitación está a cargo, entre otras cosas, de la generación de los procedimientos institucionales; ya que esta información forma parte de la liberación de nuevos productos y/o servicios, y no hay un área especializada para elaborarlos. Así mismo, es responsable de atender, lógicamente, cualquier asunto relacionado con la capacitación del Grupo Financiero.

Actualmente el área de Capacitación está conformada por 41 personas: un Director, dos Subdirectores y 38 Analistas. El Director reporta a la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos, quien a su vez reporta a la Dirección General. Los Subdirectores reportan a la Dirección de Capacitación y son los encargados de coordinar el trabajo del resto del personal a través de cada uno de los grupos de trabajo que están bajo su responsabilidad, de acuerdo a la especialidad de las tareas de cada uno (anexo 2).

El área de Capacitación de BITAL es responsable de atender a todo el personal del Grupo Financiero que requiera asistir a algún evento de capacitación; la mayoría de los participantes de los cursos tienen un promedio de edad de 27 años, lo que nos muestra que se trata de personas muy jóvenes que normalmente tienen poca experiencia profesional, muchos de ellos inclusive llegan a ocupar puestos de gerencia media en el corto plazo.

Independientemente de la estructura organizacional del área de Capacitación de BITAL, se han presentado situaciones que nos hacen reflexionar acerca de la relación de esta área con los procesos de innovación del Grupo Financiero, como cuando se decidió lanzar al mercado la tarjeta de crédito "BITAL-Express":

Pues resulta que el área de Capacitación recibió un jueves una invitación para asistir ese mismo día a una junta con el área de Mercadotecnia, en la cual se nos informó por primera vez que todo estaba listo para dar a conocer a partir de la siguiente semana, a los clientes de BITAL del segmento personas morales, las características de la nueva tarjeta y que como se trataba de un compromiso que había establecido un mes antes la Dirección General con la empresa llamada Express, era urgente capacitar a todos los Ejecutivos de Cuenta a nivel nacional, para dar a conocer el producto. *Por supuesto, con mucho gusto, claro que sí, vamos a revisarlo para presentarles la propuesta del manual y del programa de capacitación.*

Por lo menos eso es lo que respondimos en ese momento, en virtud de que uno de los Directores Generales siempre nos ha dicho a todos: *"no me digan cómo no, mejor díganme cómo sí"*. Concluida la junta regresamos a la oficina para ver "cómo si" lo podíamos hacer, cumpliendo además con la calidad suficiente todas las actividades ya programadas. Con todo entusiasmo el área de Capacitación trabajó los siguientes dos fines de semana de tiempo completo, y claro que se dio la capacitación a todos los ejecutivos a nivel nacional, sólo hay que aclarar que esto nos llevó dos semanas, no cumpliendo con la fecha de liberación.

También se han presentado situaciones como la que le ocurrió a un ejecutivo de cuenta de la sucursal Cumbres, en donde el cliente llegó preguntando por el esquema de financiamiento de "Línea de crédito", el ejecutivo lo miró con cara de angustia como diciendo *¿de qué me habla?* y peor aún respondiendo: *"aquí no brindamos ese servicio ¿en dónde lo vio?"*. Ante tales cuestionamientos el cliente responde *"¿cómo qué en dónde lo vi? pues me llegó este aviso en mi estado de cuenta"*, sorprendido el ejecutivo le solicita al cliente que le espere un momento, que va a investigar, y a *dónde creen que llama*, claro, al área de Capacitación, en donde la sorpresa es la misma que tuvo el ejecutivo de cuenta.

¡Ah! y cómo olvidar aquel lunes de quincena después de un puente vacacional, cuando el área de Capacitación recibió una llamada

telefónica de un ejecutivo de la sucursal de Pulgas Pandas, Aguascalientes, preguntando cómo debía operar la nueva versión del sistema en red, decía que al encender su computadora le aparecía una nueva pantalla que nunca había visto. Nuestra respuesta fue: *permíteme entrar a mi computadora para saber de qué me estás hablando*, y sorprendidos observamos que efectivamente se trataba de una nueva versión del sistema. *Déjame investigar con el área de informática y dame tus datos para reportarme contigo más tarde*, dijo una persona del área de Capacitación. Ante esta respuesta el ejecutivo molesto y estresado comentó que no podía esperar porque tenía a tres clientes esperando ser atendidos y que como sabíamos, el sistema era una herramienta de trabajo básica para él. Lógicamente las llamadas de todo el país no se dejaron esperar, conforme transcurrían los minutos recibíamos cada vez más llamadas con el mismo problema.

Y qué pensar cuando uno de los analistas de reingeniería convocó a una junta con todas las áreas involucradas en el lanzamiento del nuevo sistema de Cartera, en donde se definieron actividades y fechas compromiso para cada área. Todo parecía marchar perfectamente, el área de Capacitación contaba con las dos semanas que había solicitado para entrenar a todo el personal involucrado, previo a la liberación. Pero ¡oh! sorpresa, en una junta de seguimiento se comentó que para la fecha en que se comprometió el área de Informática para tener el ambiente de entrenamiento, no estaría; “no

está listo el sistema y estimamos que todavía nos falta una semana más". Está bien, ajustaremos el programa de capacitación a una semana. Llega la fecha de inicio de la capacitación, ya todos los participantes están convocados y qué creen, pues que no está el sistema; la instrucción que recibimos fue: *"suspendan la capacitación"*, a pesar de que muchos participantes viajaron más de tres horas por carretera o que otros tuvieron que viajar un día antes por avión para estar en sus respectivos cursos. *¿Y ahora para cuándo tendremos el sistema para capacitar? ¿podemos mover la fecha de liberación?* y la respuesta fue: *"no podemos mover la fecha de liberación porque corremos el riesgo de que otro Banco salga antes que nosotros y nos ganen mercado, además, la Dirección ya conoce la fecha de liberación y no la podemos cambiar"*. Realmente el sistema para capacitar lo tuvimos listo un viernes antes de la fecha de liberación.

Y por supuesto que las quejas no se dejan esperar cuando las cosas no salen bien y suelen hacerse comentarios como: "el personal está mal capacitado", "los ejecutivos de las sucursales no saben de qué les hablan los clientes", "las sucursales cometen muchos errores", "el área de Capacitación es la culpable", etc. Y cómo no, si además de lo señalado anteriormente, existen casos como cuando... del área de Negocios nos llamaron para preguntar en qué lugar y a qué hora sería el curso de Pensiones *¿perdón, de qué curso me hablas?* respondió la persona del área de Capacitación, "pues del que nos enviaron la

invitación la semana pasada" *¿la invitación, cuál invitación?* "una que nos mandó Mercadotecnia". Más tarde descubrimos que se trataba de un curso que ya se había impartido por dicha área en casi todo el país y del cual no teníamos conocimiento.

Finalmente, recuerdo que un día recibí una llamada del Subdirector del área de Tarjetas, para solicitar la reproducción de un nuevo manual de capacitación de 70 páginas que ellos mismos habían elaborado, el cual se distribuiría a todos los ejecutivos de cuenta del país. El Subdirector me señaló *"es urgente que el personal involucrado tenga el manual en sus manos a más tardar en una semana"*. Le respondí que con mucho gusto lo apoyaríamos, sin embargo, antes teníamos que verificar que el manual cumpliera con la estructura y presentación institucional para ser un manual de capacitación, además de realizar la validación con las áreas correspondientes y solicitar su reproducción al departamento de fotocopiado. *De acuerdo, hoy mismo te envío el archivo del manual y te pido me mantengas informado del estatus de esta solicitud, recuerda que los usuarios lo deben recibir la próxima semana,* me respondió el Subdirector. Realmente el archivo nos lo envió dos días después y una vez que lo recibimos trabajamos con todo entusiasmo para cumplir con el requerimiento, aunque ¡sorpresa! cuando solicitamos la reproducción del manual al departamento de fotocopiado, nos informaron que tardarían aproximadamente tres semanas en entregarnos todo el material, ya que tenían otras

solicitudes previas a la nuestra, entre ellas, una de la Dirección General. Ni hablar, tuvimos que recurrir a un proveedor externo para que nos hiciera la reproducción correspondiente y asegurar la entrega a tiempo.

Todo iba de acuerdo a lo planeado, los manuales ya se estaban entregando en todo el país, sin embargo, me llamó nuevamente el Subdirector de Tarjetas para decirme lo siguiente: *“el manual va a sufrir cambios, así es que por favor informa a los ejecutivos que no lo tomen en cuenta, cuando tengamos la nueva versión se las haremos llegar”*.

Cabe señalar que las situaciones comentadas anteriormente se siguen presentando en BITAL; en ocasiones con los mismos actores o con otros, sin embargo, la esencia de cada uno de los eventos descritos continúa, lo que nos ilustra la urgente necesidad de revisar qué sucede con la participación estratégica del área de Capacitación con relación a las otras áreas del Grupo Financiero, a fin de evitar que se sigan repitiendo dichas situaciones cada vez que se desarrolla un nuevo producto, servicio o sistema.

A continuación se lleva a cabo un *análisis y discusión*, presentando las variables que componen el caso, y haciendo una crítica de las situaciones y soluciones que se dieron en la realidad.

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Actualmente BITAL cuenta con tecnología de punta en materia de sistemas para la atención a clientes y una muestra de ello es que todas las sucursales a nivel nacional operan en línea y en tiempo real, además de que cuenta con el servicio de Banca electrónica más moderno de América Latina. Sin embargo, hay que reconocer que el personal en sucursales trabaja con una gran diversidad de sistemas y que en la mayoría de los casos la interacción con los mismos no es nada amigable, ni de fácil comprensión; se trata de pantallas y relaciones muy complejas.

Uno de los logros más importantes ha sido el agresivo crecimiento de sucursales; en diciembre de 1992 el Banco contaba a nivel nacional con 317, llegando a 1,000 en diciembre de 1996, y a más de 1,500 a finales de 1997; todas bajo un nuevo concepto: totalmente automatizadas, locales pequeños, poco personal y con una tasa interna de retorno estimada en 18 meses como máximo. Otro de los logros más importantes ha sido convertirse en los primeros y únicos en nuestro país en abrir todas las sucursales de lunes a sábado de 8 a 19 hrs.

Normalmente el área de Capacitación no participa en los grupos de trabajo que se integran a nivel de Dirección, en donde se definen las estrategias a seguir para el lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio. Estos grupos de trabajo suelen estar conformados por los

Directores de las áreas de: Negocios, Publicidad, Mercadotecnia, Reingeniería y Sistemas, principalmente. Lo anterior genera como consecuencia que el área de Capacitación no tenga acceso oportuno a la información relacionada con los productos y/o servicios que se encuentran en desarrollo. Por cierto, tal vez vale la pena preguntarse por qué no asiste a estas juntas un representante del área de Capacitación, probablemente si esto sucediera se aseguraría una participación más oportuna de dicha área en la innovación de los servicios bancarios en BITAL y con ello menos situaciones como las presentadas en la narrativa del caso.

La comunicación entre las distintas áreas suele ser a través de juntas de trabajo, del correo electrónico y en su caso, por conferencias telefónicas, sin embargo, las noticias que recibe el área de Capacitación normalmente son por el "radio pasillo" y pocas por medios formales; usualmente estas noticias no se reciben de parte de la Dirección, vienen de las áreas usuarias.

Lo anterior se relaciona con la "Teoría General de Sistemas", en virtud de que estudia a las organizaciones como sistemas sociales..... en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente. George Braziller define a los sistemas como "un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema".⁸

⁸ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S., Introducción a la administración., p.156

El concepto de sistema que asumo, y que puede coincidir con el de algunos autores, es *el conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo en común*; en virtud de que en el universo todo se puede conceptualizar como sistema: la célula, el átomo, el cuerpo humano, un ojo, el Sol, y por supuesto, Grupo Financiero BITAL.

Al analizar a las empresas o a los organismos sociales se comprueba que en su unidad de proceso participan varios insumos: la materia prima o insumo a transformar, la energía humana que hace posible la transformación, *la información proveniente del medio ambiente* que de acuerdo con los procedimientos y tecnología (*know-how*), y controles, mantiene un nivel de producción y una calidad del resultado, producto o servicio propio de la empresa. En el caso de las organizaciones sociales la *unidad de dirección* juega un papel importante, ya que no sólo corrige al sistema, sino que lo organiza y planea su desarrollo a corto, mediano y largo plazo. Precisamente por lo anterior surge la duda de por qué el área de Capacitación en BITAL no participa en los grupos de trabajo que se integran a nivel de Dirección, en donde se definen las estrategias a seguir para el lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio.

Con lo anterior no pretendo hacer sentir que el área más importante para la liberación de un nuevo producto y/o servicio es el área de Capacitación, al contrario, quiero resaltar la importancia que cada una de las áreas involucradas en el proceso de innovación en los servicios

bancarios tiene, de acuerdo a su nivel de participación y responsabilidad en el mismo proceso.

Muchas de las innovaciones que se han hecho en BITAL corresponden a esquemas tomados de diferentes Bancos de Portugal y España, principalmente. Para ello, los responsables de cada una de las áreas involucradas en el lanzamiento de un nuevo producto y/o servicio en BITAL, normalmente han visitado estos Bancos europeos con el propósito de identificar nuevos esquemas de trabajo y su posible adaptación a BITAL, sin embargo, en el caso del área de Capacitación no se ha tenido esta oportunidad para conocer otras formas de administrar e impartir la capacitación.

El área de Capacitación de BITAL no participa en grupos de intercambio con otros Bancos o empresas que llevan a cabo esfuerzos similares de capacitación. Así mismo, en pocas ocasiones se han llegado a contratar los servicios de consultores externos, realmente sólo se hace en temas muy especializados, lo que quiere decir que la mayoría de las necesidades de capacitación son atendidas por esta área interna.

Cabe señalar que hasta ahora no se han realizado estudios de Benchmarking que permitan conocer cómo es la participación de otras áreas de Capacitación en los procesos de innovación en los servicios bancarios, o simplemente, para comparar el desempeño del área de Capacitación de BITAL con las de otros Bancos o Grupos Financieros.

El *benchmarking* es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo, la excelencia en forma permanente. A pesar del creciente número de simpatizantes y practicantes se ha escrito todavía poco sobre este tema, entre los pocos autores conocidos en México destaca Robert C. Camp, cuya obra titulada *Benchmarking*⁹, lo define así: “es la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones de otras compañías”.

Todos los programas de Capacitación son de carácter institucional, salvo algunas excepciones que se dan cuando algún área solicita un curso en específico. Lo anterior quiere decir que cualquier programa que se ejecute en el país, en principio, debería administrarse desde la Dirección de Capacitación.

El diseño de un programa de capacitación está bajo la responsabilidad de un grupo de trabajo o una persona, según corresponda. Esta(s) persona(s) lo que hace(n) es trabajar de acuerdo a una solicitud que se recibe del usuario o del área normativa: se definen contenidos, flujos operativos, a quién está dirigido el proyecto, fecha de liberación y estrategia de capacitación, principalmente.

⁹ CAMP, R. , Benchmarking

Actualmente el área de Capacitación cuenta con laboratorios en diferentes puntos del país para impartir los cursos relacionados con el uso de sistemas y con salas convencionales para aquellas sesiones en donde no se requiere el uso de una computadora.

Dentro de los materiales que se utilizan para la impartición de un curso están los manuales impresos, los vídeos y las teleconferencias, principalmente. Las teleconferencias son transmitidas por una canal privado de televisión, en donde la señal se recibe sólo en algunos puntos del país, con una capacidad para atender a 1,500 personas simultáneamente. Dichas transmisiones son coordinadas por el área de Comunicación Interna y hasta hoy no se han establecido las políticas para el uso de este medio.

Los cursos regularmente son impartidos por el grupo de analistas del área de Capacitación y normalmente ellos mismos son quienes diseñan los planes de instrucción, evaluaciones y materiales. Sin embargo, en otras ocasiones los instructores son los representantes o expertos de las diversas áreas (Directores, Subdirectores, Gerentes) con las que se relaciona el tema a impartir; lo que hace el área de Capacitación es identificar con qué área se relaciona el tema y después solicitar el apoyo del responsable de ésta para su participación en los cursos. Cabe señalar que estos expositores no cuentan, en todos los casos, con una formación de instructores o didáctica.

Es muy claro que BITAL ha buscado posicionarse dentro de los primeros lugares del Sistema Financiero Mexicano a través de la innovación en los servicios bancarios, rompiendo los esquemas tradicionales de servicios que por años habían prevalecido en la Banca mexicana. ¿Cuándo nos íbamos a imaginar que a través de un Banco tendríamos acceso a diversas promociones para adquirir una computadora, un viaje, un refrigerador o un automóvil? y bueno, no es que las sucursales de BITAL vendan este tipo de productos, lo que realmente sucede es que proporcionan el financiamiento para adquirirlos; tienen una modalidad en donde se han establecido alianzas con los proveedores para dirigir el crédito hacia la adquisición de sus productos y servicios.

Probablemente si BITAL no hubiera seguido esta estrategia de mercado, tal vez sería uno de los Bancos que han sido fusionados o simplemente no tendría la presencia con la que hoy cuenta.

Una característica que ha buscado seguir el trabajo en BITAL para innovar e implantar novedosos servicios bancarios, ha estado sustentada en la promoción del "trabajo en equipo"; recordemos que inclusive la misión de BITAL aborda este concepto cuando habla del "esfuerzo conjunto de todos los que lo formamos...". Estos equipos de trabajo regularmente han estado coordinados por personal del área de Reingeniería, un área independiente a Capacitación. Sin embargo, una de las quejas es que al área de Capacitación no se le toma en cuenta oportunamente para participar en los diversos proyectos.

¿Qué relación tiene el área de Reingeniería en la innovación de los servicios bancarios en BITAL? La *reingeniería* es una corriente del pensamiento administrativo, producto del postmodernismo industrial, que inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa (1990). Tiene como planteamiento fundamental superar los supuestos tradicionales sobre cómo hacer las cosas en las organizaciones, con énfasis en los negocios, para encontrar mejoras espectaculares que permitan a las empresas desarrollar ventajas competitivas difícilmente superables por la competencia, o recuperarse ante las crisis económicas por falta de competitividad.

Los consultores de empresas que acuñaron el término o que reclaman su paternidad, Hammer y Champy, la definieron como: "La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez".

Por lo anterior, la reingeniería hace un replanteamiento general de todo el funcionamiento de la empresa para modernizarla, cuestionando inclusive los procesos productivos, de servicios y administrativos, y *las maneras de hacer negocios con clientes y proveedores, buscando que durante el cambio brusco no se afecte la calidad del producto y de los servicios ofrecidos.*

A propósito de lo anterior, qué sucedería si el área de Capacitación fuera la responsable de coordinar la implantación de nuevos

proyectos o si esta área estuviera relacionada jerárquicamente con Reingeniería; aprovechando el apoyo que la Dirección General ha proporcionado a esta última área.

Es claro que en algunos proyectos se ha hecho la planeación para salir al mercado sin tomar en cuenta oportunamente la participación del área de Capacitación, como en el caso de la "Tarjeta BITAL-Express" ¿qué hubiera sucedido si desde que la Dirección General estableció el acuerdo con Express, se hubiese involucrado a esta área y no dos días antes de informar a los clientes acerca del nuevo producto? seguramente los resultados alcanzados serían mucho más satisfactorios, se habrían reducido costos, y la imagen ante el cliente sería mucho mejor.

Otra muestra de que no se toma en cuenta oportunamente la participación del área de Capacitación se manifiesta cuando encontramos situaciones como la que le ocurrió al ejecutivo de cuenta de la sucursal Cumbres cuando recibió a un cliente preguntando por un servicio que ni él ni el área de Capacitación conocían, o cuando se han liberado nuevas versiones de los sistemas que utilizan en sucursales; lógicamente este tipo de situaciones generan un clima de desconfianza y una mala imagen hacia los clientes, además de los errores operativos en los que incurre el personal.

Joseph M. Juran señala que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección más que a la operación; por

ello, considera que todo programa de calidad debe tener:

- 1) *capacitación masiva y continua*
- 2) programas permanentes de mejora
- 3) liderazgo participativo para la mejora continua.¹⁰

¿Qué sucedería si antes de informar a los clientes acerca de un nuevo producto o de liberar una nueva versión de los sistemas se involucrara oportunamente al área de Capacitación?

En virtud de que el área de Capacitación es el último eslabón en el proceso de liberación de un nuevo producto o servicio, el resto de las áreas piensan que esta actividad si se puede reducir en los tiempos que se necesiten a consecuencia de que otras áreas no concluyeron en las fechas establecidas; como cuando se liberó el nuevo sistema de Cartera. Tal vez valdría la pena preguntar por qué el área de Capacitación si debe ajustar sus tiempos para no mover la fecha de liberación, y por qué con otras áreas no pasa nada si exceden los tiempos asignados para que cumplan con sus tareas, o la otra opción sería mover las fechas de liberación, respetando los tiempos asignados al área de Capacitación. Así mismo, no hay que perder de vista que en muchas ocasiones la falta de organización genera costos innecesarios durante la ejecución. Después de todo, la función del área de Capacitación es tan importante como la de cualquier otra área.

¹⁰ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S., *op.cit.*, p. 300

De repente también han ocurrido situaciones en donde las áreas asumen la función de Capacitación: elaboran materiales para capacitar, establecen programas de capacitación, convocan al personal a capacitar y hasta evalúan, y por qué ¿no se supone que dentro de BITAL hay un área responsable de todas estas tareas? ¿Qué ocurriría si el área de Capacitación se dedicara a desarrollar sistemas, a hacer investigaciones de mercado, a diseñar productos, realizara auditorías, comprara recursos materiales, definiera esquemas publicitarios, etc.? Al respecto, el Dr. Fernando Arias Galicia, señala que *"no bastan las buenas intenciones o el nombramiento, para enseñar algo. Por lo contrario, enseñar implica usar adecuadamente una serie de recursos personales y materiales. Así, es necesario seleccionar y entrenar a los instructores... Puede suceder que una persona que conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente"*.¹¹

Una característica de BITAL en los últimos siete años ha sido su constante búsqueda por innovar en la prestación de los servicios bancarios y en ocasiones esto ha generado altos costos y excesivas cargas de trabajo, sin embargo, por una falta de planeación se ha convertido en desperdicios y confusiones entre el personal. Como el caso en el que se tuvo que recurrir a un proveedor externo para asegurar cumplir oportunamente con la reproducción y entrega de un manual de capacitación, y después se definió que dicho manual sufriría cambios, por lo que se tendría que reproducir uno nuevo.

¹¹ ARIAS, GALICIA F., Administración de Recursos Humanos.

¿Qué habría sucedido si antes de solicitar la difusión del manual se hubieran definido todas las características del producto o que en su caso, el Banco contara con la infraestructura para utilizar medios automatizados (por ejemplo multimedia) para dar a conocer dichos manuales?

Lo anterior puede ser un punto de análisis, en virtud de que a veces se pierde de vista el impacto que tiene una mala planeación o decisión, no sólo por los costos que puede generar, sino por la relación que tiene con los clientes involucrados en el proceso; internos y/o externos.

Joseph M. Juran define el término *cliente* en un sentido amplio, de tal forma que pueda servir para lograr el mejoramiento continuo de la calidad. Sostiene que el significado de la palabra cliente debe comprender *tanto a los clientes o usuarios internos (personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra empresa), como a los clientes o usuarios externos (organizaciones o personas que no forman parte de nuestra empresa)*. Juran señala la diversidad de contactos o interconexiones que existen entre una empresa y sus clientes, de las cuales algunas deben considerarse como *interconexiones clave* ¹²

A continuación a través de un *diagnóstico* se emite un juicio, identificando posibles causas y consecuencias, con base en los eventos presentados en la narrativa.

¹² HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, S , *op.cit.*, p.300-301.

4. DIAGNÓSTICO

Hemos señalado en el capítulo anterior que a pesar de que BITAL cuenta con tecnología de punta en materia de sistemas para la atención a los clientes externos, el área de *Capacitación aún no tiene la infraestructura tecnológica* que le permita eficientar sus métodos de instrucción, por lo que no está en posibilidades de atender rápidamente y a un bajo costo, las necesidades de capacitación derivadas de los cambios que el Grupo genera.

Como lo señala Juan Gerardo Garza Treviño¹³, el entorno de la tecnología influye en tres aspectos principales: la transferencia, el aprendizaje y la innovación tecnológica..

- El conocimiento es el recurso fundamental de la economía moderna y las innovaciones son predominantemente intensivas en el trabajo calificado.
- La innovación es también uno de los aspectos relevantes en el entorno de la tecnología. Consiste en la aplicación de recursos en investigación para generar tecnología.

La actividad innovadora de una empresa tiene un sentido más amplio. No se refiere solamente al cambio técnico que se registra con la patente o los contratos de transferencia de tecnología, sino más bien al proceso en que uno o varios de los elementos integrantes del sistema sociotécnico experimenta un cambio, lo cual a su vez origina transformaciones en el resto del sistema.

¹³ GARZA TREVIÑO, J Administración contemporánea. p. 272-273.

Sin duda, una característica que ha distinguido a BITAL en los últimos siete años ha sido su innovación en la prestación de servicios bancarios y seguramente la celeridad en la innovación se ha debido al requerimiento de posicionarse rápidamente dentro de los primeros lugares del Sistema Financiero Mexicano, sin embargo, este cambio tan acelerado en ocasiones ha perdido de vista la necesidad de lograr un verdadero *trabajo en equipo*. Con lo anterior podríamos preguntarnos ¿entonces cómo han logrado cumplir con las metas establecidas? Si bien se han logrado las metas, cabe señalar que en la mayoría de los proyectos se han generado, innecesariamente, reprocesos, quejas de los clientes, altos costos, etc.

“Un grupo puede definirse como dos o más personas que tienen un interés común, si se convierte en un compromiso compartido se convierte en un equipo. Los grupos comparten espacios, situaciones, temas de conversación, y los equipos trabajan por un objetivo común, se apoyan mutuamente y complementan sus talentos y limitaciones”.¹⁴

El promedio de edad del personal que labora en BITAL es muy joven (27 años), pero no sólo eso, además, la mayoría no cuenta con experiencia laboral previa, llegando a ocupar puestos de gerencia media en el corto plazo. Esto no quiere decir que personalmente esté en contra de la juventud, sin embargo, creo que la inexperiencia del personal, sobre todo en algunos puestos o funciones, puede ser una causa de las malas decisiones o simplemente de la falta de visión

¹⁴ *Ibidem*, p. 361

para comunicarse y organizarse eficientemente con otros, así como para dimensionar el impacto de las decisiones que se toman.

Resulta tan importante lo anterior que Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, comentan que “una de las tareas claves del liderazgo consiste en dar a la organización sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener una visión hacia dónde debe ir ésta. Además, son suficientemente elocuentes para poder comunicar su visión a los demás en términos que puedan influenciar a las personas y articulen en forma consistente su visión hasta que se haga parte de la cultura de la organización”¹⁵.

Nuevamente se observa que hay *deficiencias en la comunicación y el trabajo en equipo* cuando algunas áreas llegan a generar nuevos sistemas en sucursales, productos, servicios, envían avisos a los clientes, promueven esquemas publicitarios, etc., sin tomar en cuenta los impactos y repercusiones que esto tiene internamente y con los clientes externos, si antes no se ha informado oportunamente al personal involucrado.

Chester I. Barnard fue uno de los primeros en prestar atención seria a la comunicación en una empresa y la consideró como el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central.¹⁶

¹⁵ HILL, C., et al., Administración Estratégica p.27.

¹⁶ KOONTZ, H., et al., Administración una perspectiva global. p. 537-563

"A medida que evolucionan las jerarquías funcionales separadas, las funciones crecen más distantes entre sí. Como resultado, se hace cada vez más difícil comunicarse a través de las funciones y coordinar sus actividades. Este problema de comunicación proviene de orientaciones funcionales. Con una mayor diferenciación, las diversas funciones desarrollan distintas orientaciones hacia los problemas y dificultades que enfrenta la organización. Las diferentes funciones tienen distintos tiempos u orientaciones hacia las metas...Estos factores pueden causar que cada función desarrolle una visión diferente de los aspectos estratégicos que enfrenta la compañía...En tales casos, las funciones tienen problemas de comunicación y coordinación entre sí y los costos burocráticos se incrementan".¹⁷

Es evidente que *no existe una adecuada planeación* de los proyectos, así como una debida *organización* entre las áreas involucradas en la innovación y ejecución de productos y servicios.

Recordemos que "cuando una organización o las personas asumen un proceso de planeación significa que definen objetivos y realizan *un esfuerzo coordinado* para alcanzarlos. Revisan periódicamente su desempeño y evalúan su nivel de avance; corrigen o modifican su plan si es necesario. Pero sobre todo, la planeación tiene dos requisitos: es un compromiso aceptado y sigue una metodología definida".¹⁸

¹⁷ HILL, C, *et. al.*, *op.cit.*, p 335.

¹⁸ GARZA TREVIÑO, J. *op.cit.* p.324-325

Es claro que en la mayoría de los proyectos que se han desarrollado para promover un nuevo producto y/o servicio, *no se ha tomado en cuenta oportunamente la participación del área de Capacitación*, atribuyendo a esta área la responsabilidad por el retraso en la liberación de algunos proyectos. Lo anterior además *ha generado una mala imagen* del área y con ello hasta cierta desconfianza entre algunos usuarios, ya que ellos sólo ven el trabajo final y no todo lo que hay atrás. Se piensa que el área de Capacitación está obligada a conocer todo y por eso es que cuando hay algo nuevo acuden a consultar a esta área.

Al parecer, el área de *Capacitación no está actualizada*, ya que no se le ha dado la importancia que tiene el conocer qué sucede en otras empresas, en otros Bancos, en otros países, etc., y esto dificulta que el área esté enterada acerca de lo que sucede en el ámbito de la capacitación.

La función de capacitación está centralizada en el área corporativa responsable de esta tarea, ya que cualquier programa que se ejecute en el país, en principio, debe ser diseñado y administrado por esta área, aunque sabemos que no siempre sucede así. "Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez, esto es, hay un estira y afloja simultáneo entre centralización y descentralización. En esencia es la coexistencia de una firme gestión central y una máxima autonomía individual. Las compañías que

practican el principio del estira y afloja simultáneo están, por un lado, rígidamente controladas, pero al mismo tiempo permiten e incluso fomentan, la iniciativa y la innovación por parte del personal no directivo. La clave radica en coordinar los esfuerzos individuales de todo el personal, con un esfuerzo central de la dirección; en este difícil equilibrio está la clave de una administración excelente”¹⁹.

No todos los instructores que apoyan al área de Capacitación, sobre todo cuando se trata de los representantes de otras áreas, cuentan con la formación y los elementos que les permitan explicarse en un curso y lograr los objetivos del mismo; a pesar de que sean los expertos del tema, siempre será necesario tener una orientación didáctica.

Se observa como a veces se resta importancia a la función que tiene el área de Capacitación; por lo regular sí se respetan los tiempos asignados a las tareas de cada área, excepto los de Capacitación, se piensa que es un trabajo fácil, sencillo y que no requiere demasiado tiempo para su ejecución.

También es claro que algunas áreas rompen las fronteras de sus funciones y generan sus propios programas de capacitación, convocan al personal, imparten cursos y evalúan, y la pregunta es ¿y el área de Capacitación en dónde está? y lógicamente el usuario asume que estas actividades son coordinadas por el área de

¹⁹ *ibidem*, p.833.

Capacitación corporativa. Recordemos que uno de los principios clásicos en el diseño de la organización ha sido la departamentalización, que se describe como "la agrupación de actividades por departamentos de acuerdo con la afinidad de las tareas. La departamentalización puede tener muchas variedades de diseño; por ejemplo, departamentalización funcional, por producto, por clientes, por cobertura geográfica, por proceso, etcétera. Entre las principales ventajas de la división funcional están: el reflejo lógico de las actividades de la empresa, *existe una gran experiencia de agrupación de tareas y la especialización procura obtener una mayor eficiencia*"²⁰.

Como hemos señalado, en general podemos decir que la innovación en los servicios bancarios y su relación con la capacitación en BITAL se ha dado con las siguientes características:

- Se ha perdido de vista la necesidad de lograr un verdadero trabajo en equipo
- No existe una adecuada planeación de los proyectos, así como una debida organización de todas las áreas involucradas en la innovación y ejecución de nuevos servicios
- En la mayoría de los proyectos que se han desarrollado para promover un nuevo producto y/o servicio, no se ha tomado en cuenta oportunamente la participación del área de Capacitación, atribuyendo a esta área la responsabilidad por el retraso en la liberación de algunos proyectos

²⁰ *ibidem*, p. 346

- La *inexperiencia* del personal, sobre todo en algunos puestos o funciones, puede ser una causa de las malas decisiones o simplemente de la falta de visión para comunicarse y organizarse eficientemente con otros, así como para dimensionar el impacto de las decisiones que se toman.
- El área de *Capacitación* de BITAL aún no cuenta con la infraestructura tecnológica que le permita eficientar sus métodos de instrucción.
- Al parecer, el área de *Capacitación* no está actualizada, ya que no se le ha dado la importancia que tiene el conocer qué sucede en otras empresas, en otros Bancos, en otros países, etc.
- La *función* de capacitación está centralizada en el área corporativa responsable de esta tarea, ya que cualquier programa que se ejecute en el país, en principio, debe ser diseñado y organizado por esta área, aunque sabemos que no siempre sucede así.
- No todos los instructores que apoyan al área de *Capacitación* cuentan con la formación y los elementos que les permitan explicarse en un curso y lograr los objetivos del mismo.
- Se observa como a veces se resta importancia a la función que tiene el área de *Capacitación*; por lo regular sí se respetan los *tiempos asignados* a las tareas de cada área, excepto los de *Capacitación*, se piensa que es un trabajo fácil, sencillo y que no requiere demasiado tiempo para su ejecución.
- También es claro que algunas áreas rompen las fronteras de sus funciones y generan sus propios programas de capacitación. No existe una normatividad que contemple estas situaciones

Finalmente, a continuación se presenta una *propuesta* que busca resolver la problemática observada en el caso.

5. PROPUESTA

En respuesta a la problemática identificada en este caso, recomiendo las siguientes alternativas de solución:

5.1. En materia de infraestructura tecnológica, plantear al área de Sistemas la necesidad de contar con medios automatizados (por ejemplo multimedia) que ofrezcan una cobertura inmediata a nivel nacional y que al mediano plazo logren reducir substancialmente los costos y tiempos por concepto de Capacitación. Bank of Australia, un Banco con características similares a las de BITAL en cuanto al número de sucursales, dispersión geográfica y total de personal, después de dos años logró reducir a través de multimedia los tiempos para la impartición de la capacitación en un 50%. Price Water House con la misma tecnología en un periodo de cinco años logró reducir en un 79% los costos por concepto de *capacitación*.²¹

Así mismo, involucrar al área de Comunicación Interna para definir las políticas para el uso del canal privado de televisión y establecer requerimientos en cuanto a los lugares en donde se necesita recibir la señal de dicho canal. Con lo anterior, además de reducir los costos y tiempos de capacitación, se aseguraría que la información llegue al personal de una sola fuente y con ello la uniformidad de la misma. Bancomer invirtió en su canal privado dos millones de dólares para

²¹ Study Conducted by: Brandon Hall, Ph. D. Editor, Multimedia Training Newsletter 1623. Edmonton Avenue, Sunnyvale, CA 94087, 1995.

capacitar en 1997²², mientras que BITAL erogó, con esquemas tradicionales de instrucción, seis millones de dólares en todos sus eventos de capacitación en el mismo año.

Las crisis han mostrado que únicamente basta que dentro de las administraciones existan grietas operativas y financieras para desbaratar de un golpe los cimientos. Según los especialistas, la utilización de las nuevas técnicas de la información, computadoras y las telecomunicaciones, son elementos que impulsan y fortalecen las estrategias dirigidas a la reducción de gastos; ofrecen la oportunidad para desarrollar un mejor producto y superar por añadidura la calidad del servicio²³.

5.2. A propósito de la necesidad de trabajar en equipo y de promover una mayor comunicación entre el área de Capacitación y las diversas áreas que generan nuevos productos, propongo que el Director del área de Capacitación asista de manera sistemática a las juntas de trabajo que se integran a nivel de Dirección, en donde se definen las estrategias a seguir para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. Lo anterior contribuirá a que el área de Capacitación se mantenga actualizada acerca de los cambios que se prevén en los productos y/o servicios, facilitando con ello la planeación y organización de sus actividades, a fin de participar oportunamente en el desarrollo de los diversos proyectos.

²² MVS Multivisión.

²³ HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, L. "Créditos, la ingenua aspiración". REVISTA EXPANSIÓN, p 67-72

5.3. Con relación a los representantes de los departamentos que apoyan al área de Capacitación como instructores, se propone que a través de un proceso de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y seguimiento, sean *certificados* por esta área. Con ello se aseguraría que los expertos de un tema demuestren ser competentes para desempeñarse como facilitadores del aprendizaje. Lo que se *pretende certificar* no es el conocimiento de los instructores, sino el nivel o grado de competencia de éstos para desempeñarse de acuerdo a los estándares que se establezcan; en otras palabras, demostrar saber, en vez de decir saber. El proceso de certificación será personal, por lo cual es de suma importancia *identificar las principales características* de los instructores, mismas que servirán para diseñar los apoyos de capacitación y el nivel de los sistemas de evaluación.

Esta propuesta permitirá obtener, entre otros, los siguientes beneficios:

- Contar con indicadores sobre el nivel de calificación de los facilitadores del aprendizaje.
- Compatibilizar el nivel de calificación de los instructores con los requerimientos del área de Capacitación.
- *Disponer de criterios comunes* de desempeño de los facilitadores del aprendizaje, que permitan reconocer y acreditar en cada uno la competencia laboral alcanzada.
- Incrementar los niveles de *productividad y competitividad* de los instructores

En BITAL esta propuesta genera la necesidad de contar con lineamientos que partan de la Dirección, por las implicaciones laborales y económicas que un proceso de certificación trae consigo.

Cabe señalar que en el informe del Poder Ejecutivo en 1995, se anunciaron en el programa de Gobierno (1995-2000), los planes de Certificación de Competencias Laborales, para lo cual se creó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), que surge como parte de los esfuerzos que realizan las instituciones de los sectores educativo y laboral que ejecutan el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC).²⁴

CONOCER se define como un fideicomiso público sin carácter paraestatal, con base en el Acuerdo Intersecretarial STPS-SEP publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 1995. A través de este órgano el gobierno pretende normalizar las actividades de competencia laboral que conciernen a las diferentes ramas de la industria y el comercio.

- *¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral?*

Una Norma Técnica de Competencia Laboral se integra por un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicadas al desempeño de una función, y que al ser verificados en

²⁴CONSEJO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL, Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación.

las situaciones de trabajo permiten determinar si la persona ha alcanzado el tipo y nivel de competencia, así como la calidad de desempeño esperada.

- *¿Existen diferentes tipos de Competencia Laboral?*

El enfoque de competencia laboral clasifica tres tipos de competencia:

- ✓ *Básica*, que se refiere a los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están asociados a conocimientos de índole formativo, como son la capacidad de lectura, expresión, y de comunicación verbal y escrita, entre otras.
- ✓ *Genérica*, que describe comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de actividad productiva, como son la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar, que son comunes a una gran cantidad de ocupaciones.
- ✓ *Específica*, que identifica comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico, vinculados a un cierto lenguaje tecnológico y a una determinada función.

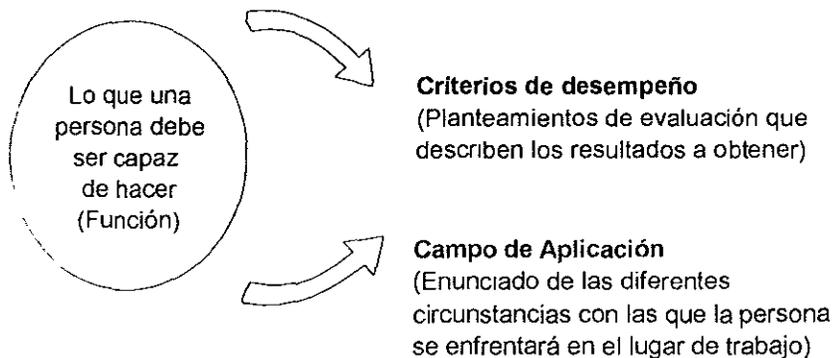
- *¿Qué es un Nivel de Competencia?*

El *Nivel de Competencia* describe el desempeño que una persona debe ser capaz de lograr bajo determinadas condiciones. Un

trabajador puede ascender de nivel de competencia en la medida en que incremente la variedad de actividades que es capaz de realizar, la complejidad de las mismas y el grado de autonomía con que las lleve a cabo.

- *¿Qué es un Área de Competencia?*

En virtud de que una misma función laboral puede presentarse en distintas ramas de actividad económica, se introduce el concepto de *Área de Competencia*, en la que se agrupan las funciones que corresponden a un mismo género de trabajo.



5.4. Propongo identificar cada una de las áreas del Grupo Financiero que generan nuevos productos y servicios, para que homologando el concepto de *outsourcing* en BITAL (asesoría interna), se les asigne un analista del área de Capacitación que trabaje junto con ellos durante todo el proceso de innovación y liberación de un nuevo producto o servicio. Este analista asesoraría al área que desarrolla nuevos servicios para asegurar que la capacitación se imparta de acuerdo a los lineamientos definidos por el área corporativa responsable de esta función; con ello se lograría el involucramiento oportuno del área de Capacitación en todo el proceso de liberación del nuevo producto.

Este analista continuaría dependiendo jerárquicamente del área de Capacitación en virtud de que esta área es la responsable de establecer la metodología de instrucción a la que deberán apegarse todas las áreas antes de dar a conocer un nuevo servicio.

5.5. Una alternativa de solución que considero podría ayudar a reforzar las propuestas anteriores, es integrar *círculos de calidad* con la participación de cada una de las áreas relacionadas en el proceso de innovación en los servicios bancarios en BITAL.

Estos círculos de calidad serían responsables, entre otras cosas, de definir los procesos para capacitar, los costos de no calidad, las relaciones cliente-proveedor y las garantías de servicio. La forma de asegurar que los convenios cliente-proveedor se cumplan, es que

cada participante en el proceso garantice su trabajo según lo que indiquen los medidores a sus compromisos o a sus tareas contributorias al proceso.

Dentro de los principales objetivos que perseguirían estos círculos de calidad estarían:

- Lograr una actitud de mejora permanente de los procesos, con base a las relaciones cliente-proveedor (internos y externos).
- Desarrollar el potencial de liderazgo de la gente BITAL.
- Desarrollar plenamente las capacidades humanas por medio del trabajo en equipo.

“Los procesos de calidad son difíciles porque involucran un esfuerzo en todas las áreas participantes, pero a la vez son sumamente enriquecedores porque obligan a profundizar y a analizar todos los procesos y la vinculación de los mismos con las áreas que intervienen en la elaboración de los productos... Se necesita hacer un esfuerzo muy grande para hablar un mismo idioma, el compromiso debe ser ofrecer calidad, tanto del prestador interno del servicio, hasta el que está directamente con el público y quien finalmente es el termómetro que el cliente percibe... Los procesos de calidad lo que buscan es quién es el que tiene la mejor solución para resolver un problema, no importando el nivel jerárquico que tenga”²⁵.

²⁵RETA MARTÍNEZ, M , Algunas consideraciones para apoyar y enriquecer este trabajo

5.6. Considero necesario desarrollar y dar a conocer a todas las áreas y empresas del Grupo Financiero, *la normatividad del área de Capacitación* que sirva para: definir programas de capacitación, impartir cursos, elaborar materiales, evaluar, etc. La normatividad deberá considerar dentro de sus reglas las variables relacionadas con la participación de esta área en los procesos de innovación en los servicios bancarios en BITAL, tales como: responsables, compromisos, tiempos y garantías, entre otras.

5.7. Finalmente, recomiendo establecer un registro mensual que muestre a la Dirección General y particularmente a las áreas involucradas en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, el importe de las ventas que se pierden por no capacitar oportunamente al personal de sucursales. Entendiendo que este medidor sería el registro estadístico que llevarían las áreas de negocios en donde mostrarían en detalle cuáles fueron las razones por las cuales no cerraron una venta o por las que perdieron a un cliente.

Con la información anterior se podría identificar, en su caso, la responsabilidad de quienes hayan fallado en el proceso, a fin de hacerles el cargo correspondiente en el presupuesto de su área o en el monto asignado para pago de bonos, por las ventas no generadas.

**ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA**

Con las acciones anteriores seguramente se reducirán los problemas identificados en este caso, se contribuirá a la rentabilidad del Grupo Financiero, se mejorará la atención a los clientes, así como la imagen del área de Capacitación, dándole mayor importancia a su participación en el proceso de innovación de los servicios bancarios en BITAL. Sin embargo, se requerirá dar seguimiento a cada una de las propuestas señaladas a fin de evitar que las situaciones descritas se vuelvan a repetir.

"Si me dieran tres horas para cortar un árbol,
pasaría dos afilando el hacha"
Abraham Lincoln

Anexo 1.

En respuesta a la sugerencia del MAESTRO LORENZO MANZANILLA LÓPEZ DE LLERGO, a continuación se presenta un ejemplo de cómo funciona en BITAL el proyecto de "Vida y Carrera" y su relación con la capacitación:

Supongamos el caso de Pedro, un joven que acaba de terminar sus estudios de preparatoria y que ha sido seleccionado y contratado en BITAL para desempeñarse como Cajero en una sucursal. Antes de desempeñarse como Cajero, Pedro deberá participar en el curso correspondiente en donde se promoverá el desarrollo de sus habilidades y actitudes a partir de la información proporcionada en el mismo curso.

Este curso está integrado por los siguientes temas:

1. Inducción al puesto
2. Normas mínimas de seguridad
3. Aspectos legales del cheque
4. Depósitos a cuentas a la vista
5. Depósitos a cuentas a plazo
6. Retiros
7. Recaudaciones y cobranzas especiales
8. Tarjeta de crédito
9. Corte de caja
10. Manejo de bóveda
11. Cierre contable de sucursal

Así mismo, se buscará desarrollar en Pedro las siguientes habilidades y actitudes:

HABILIDADES	ACTITUDES
Trabajo bajo presión	Actitud de servicio
Trabajo en equipo	Iniciativa
Apego a tareas rutinarias	Apego a normas
Juicio y sentido común	Colaboración

Una vez que Pedro concluya y apruebe el curso, será asignado a una sucursal a fin de que ponga en práctica sus conocimientos e inicie una etapa práctica que le permita adquirir experiencia en su puesto.

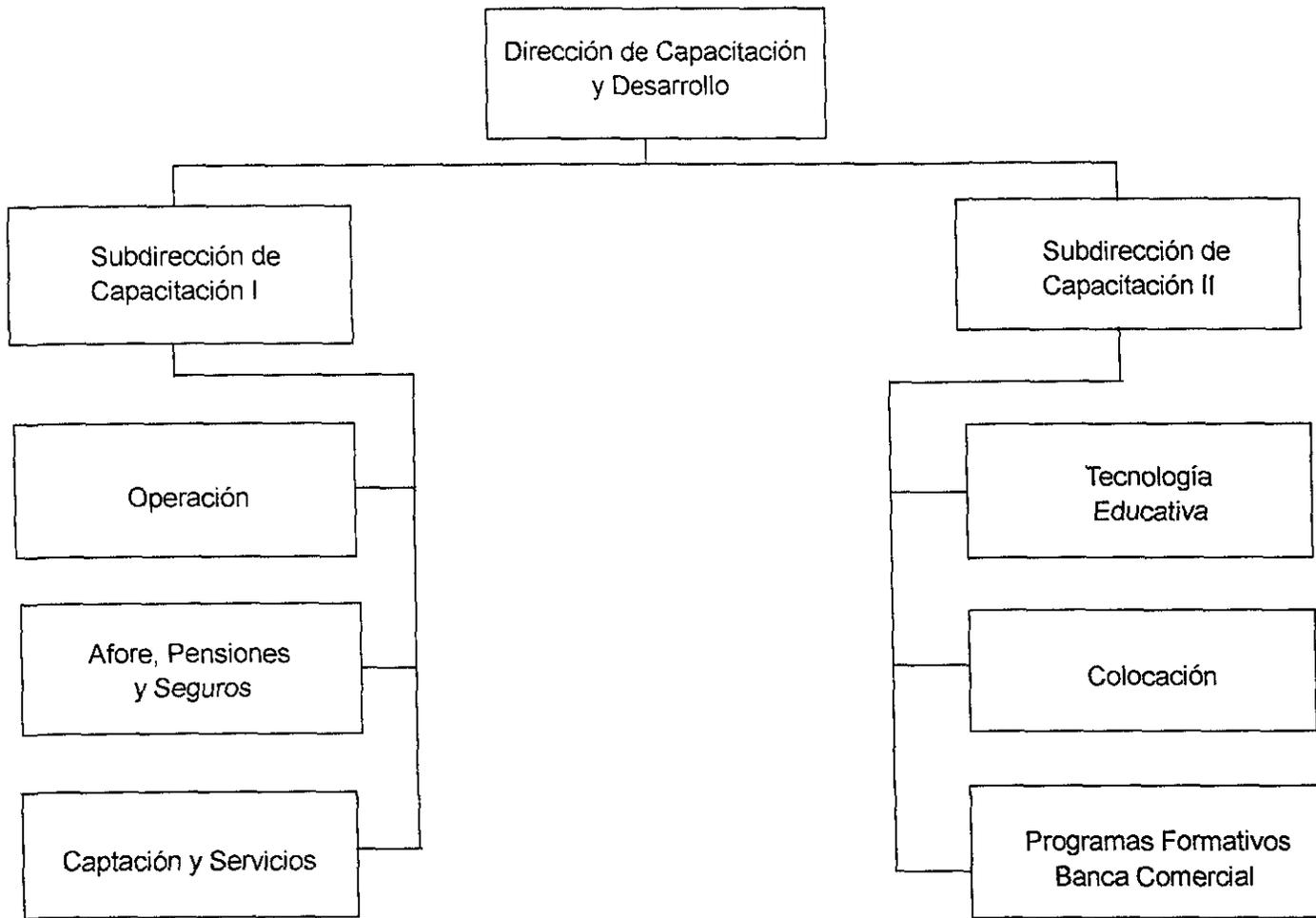
Mientras tanto, todos los datos de Pedro relacionados con su perfil, tales como: datos personales, estudio psicométrico, resultados del curso y situación escolar, principalmente, han sido registrados en el inventario de Recursos Humanos, en el apartado de "Vida y Carrera", con el propósito de que él sea tomado en cuenta cuando se requiera algún candidato para otro puesto, de acuerdo a su perfil.

Suponiendo que Pedro ha concluido sus estudios de licenciatura en el área económico administrativa y que ahora cuenta con la experiencia del puesto de Cajero, él actualiza sus datos en "Vida y Carrera", a fin de ser tomado en cuenta para el siguiente grupo de capacitación para formar Ejecutivos de Cuenta. Una vez que Pedro participe en dicho curso, desarrollará nuevas habilidades y actitudes a partir de la información recibida, con el propósito de desempeñarse ahora como Ejecutivo de Cuenta.

Con lo anterior, el sistema de "Vida y Carrera" ha registrado el desarrollo de Pedro, con objeto de conocer su trayectoria laboral dentro de BITAL.

Como Pedro se ha caracterizado por su buen desempeño y por haber continuado preparándose académicamente, ahora es candidato a ser Gerente de Sucursal. Así mismo, Pedro puede ser candidato permanentemente a cualquier otro puesto, vertical u horizontalmente, siempre que cumpla con los requisitos según el puesto.

Lo importante de resaltar es que a través de la capacitación en BITAL se busca desarrollar las habilidades y actitudes del personal, que le permitan desempeñar un puesto y que a su vez los resultados alcanzados sirvan para ser candidato a una nueva función.



Bibliografía

Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Trillas, México, 2a. Reimpresión, 1991.

Camp, Robert C., "Benchmarking", Panorama Editorial, México, 1993.

Casares Arrangoiz, David y Siliceo Aguilar, Alfonso. "Planeación de vida y carrera". Limusa, Noriega Editores, México, 2a. Edición, 1999.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. "Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación". México, diciembre 1998.

Chavarría Olarte, Marcela. "Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis de pedagogía". Universidad Panamericana, Escuela de Pedagogía, México, 1992.

Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración contemporánea". Alhambra Mexicana, 1995.

Hammer, Michael y Champy, James. "Reingeniería". Norma, Colombia, 1994.

Hernández Martínez, Luis. "Baja bursatilidad". Revista expansión, marzo 25, 1998, pp. 48.

Hernández Martínez, Luis. "Créditos, la ingenua aspiración". Revista expansión, marzo 25, 1998, pp. 67-72.

Hernández y Rodríguez, Sergio. "Introducción a la administración". McGraw-Hill, México, pp.156, 300, 301.

Hill, Charles y Gareth, Jones. "Administración Estratégica". McGraw-Hill, 1996, pp.27, 335.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración una perspectiva global". McGraw-Hill, México, 10a. Edición, pp. 537-563.

Manual de Inducción de BITAL.

Méndez Morales, José Silvestre. "Problemas Económicos de México". McGraw-Hill, 3a. Edición, México.

Miller, Roger Leroy. "Moneda y Banca". McGraw-Hill, segunda edición, Santafé de Bogotá, Colombia, 1992.

MVS Multivisión.

Olea Franco, Pedro. "Técnicas de Investigación Documental", Esfinge, 10a. Edición, México.

Puga Murguía, Carlos Eduardo. "Administración de la tecnología". Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, México, junio 1996, pp. 47-52.

Reta Martínez, Miguel Angel. "Algunas consideraciones para apoyar y enriquecer este trabajo". México, 17 de diciembre 1998.

Ríos Szalay, Jorge. "Guía para elaborar casos para la enseñanza de administración en México". Fondo editorial de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 1a. Edición, México.

Saldaña Alvarez, Jorge. "Manual del Funcionario Bancario". Ediciones Jorge Saldaña Alvarez, México D.F., 1989.

Salgado, Alicia y Flores, Gerardo. "Fobaproa, la mayor prioridad económica". El Financiero. México D.F. 29 de julio 1998, pp. 1, 4.

Study Conducted by: Brandon Hall, Ph. D. Editor, Multimedia Training Newsletter 1623. Edmonton Avenue, Sunnyvale, CA 94087, 1995.

Torres Solís, José Ramón. "Guión metodológico propuesto para la solución de un caso diseñado por el estudiante", División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, abril de 1998.

Villegas H., Eduardo y Ortega O., Rosa María. "El nuevo sistema Financiero Mexicano". Editorial Pac., México D.F., 1992.

Zorrilla Arena, Santiago. "Introducción a la Metodología de la Investigación". Aguilar, León y Cal Editores S.A. De C.V., 5a Edición, México.