

16



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGÓN

CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO PARA LA  
FORMACIÓN DE UNA CULTURA DE SERVICIO  
EN LA BANCA PRIVADA EN MÉXICO

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

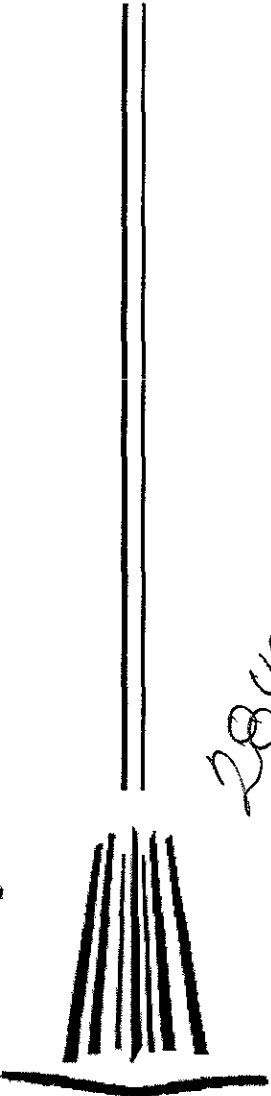
PRESENTAN

ROCÍO GUADALUPE FRANCO ZUMAYA  
GLORIA ESTHER GUERRERO HERRERO

284015

ASESOR DE TESIS: LIC. MA. DE LA PAZ JIMÉNEZ CASTAÑEDA

CD. NEZAHUALCOYOTL, EDO. DE MÉXICO, 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.

Hoy, al llegar este momento, no puedo evitar que vengan a mi mente todas aquellas imágenes que han significado tanto: desde aquellas crayolas y tijeras hasta la computadora y todos estos libros. Que largo ha sido el camino y que tan lejano y a veces tan ignorado estaba el umbral, cuantas cosas han quedado ahí, en mi recuerdo, recuerdos que en estos instantes se llenan de alegría y de nostalgia. A cuánta gente debo agradecer todo lo que he aprendido, a quien me enseñó a tomar este lápiz y darle sentido a las letras, a quien me enseñó a poder plasmar en un papel mis pensamientos, por quien aprendí que  $1+1$  es 2 y que  $2 \times 2$  es 4. Que sencillo parece hoy, pero en esas ocasiones era tan complicado... Como poder en este espacio tan corto dar crédito a todos ellos que estuvieron conmigo por más de 20 años y sin olvidar a nadie de esos seres tan determinantes en la educación del ser humano... Mis Maestros, y en especial a ti, Mary Paz.

Y junto con ellos todos mis amigos empezando por Magally y Frida hasta Mónica, Matilde y Nelly, que se han convertido en mis amigas de siempre. Y que decir de Claudia, mi compañera de tantas y tantas aventuras y vivencias, que aparte de ser mi prima es y será siempre mi gran amiga.

Los compañeros y amigos del trabajo que con la convivencia se convierten en una segunda familia, con los cuales he compartido alegrías, tristezas y muchos logros como este. Ellos son mis compañeros de tantos años y algunos se han convertido en buenos amigos. Todos ellos ocupan un lugar muy especial y sobre todo tú, mi querida Gloria, que juntas hemos compartido la gran experiencia de elaborar esta Tesis, en medio de tantos cambios y sobresaltos en nuestras vidas.

*Mi familia de la cual siempre recibí apoyo, compañía* en los juegos y a veces hasta en las tareas, Jaime, Enrique, Gaby, Anel, Manolo, Mayra, Sonia, Abraham, Israel y Susana... mis primos. Y de quienes recibí consejos aún no estando aquí y ese gran apoyo incondicional de Armida, Ramón, Lala, Norma, Pepe, Adriana, Isaac, Ma. Cristina y Ma. Elena... Mis tíos y mis abuelos.

Quien me iba a decir, que aquella mujer que conocí con temor se convertiría en una de las personas que más he querido, que más he respetado y admirado y sobre todo extrañado. Esa gran

# ÍNDICE

## Introducción.

<b>Capítulo I. La Banca en México.</b>	<b>1</b>
1.1. Concepto de Banca	2
1.2. Antecedentes de la Banca en México	3
1.2.1 Banca Novohispana	3
1.2.2 La Banca en el México Independiente	6
1.2.3 Banca del Porfiriato	10
1.2.4 La Banca durante la Revolución Mexicana	14
1.2.5. La Banca en la Etapa Moderna	16
1.2.5.1 Banca Especializada	17
1.2.5.2 Banca Múltiple	19
1.2.5.3 Banca Nacionalizada	20
1.2.5.4 Banca Reprivatizada, Banca universal	21
1.3. La Banca dentro del Sistema Financiero Mexicano	24
1.3.1 Estructura del Sistema Financiero Mexicano	25
1.3.2 Participación de la banca dentro del Sistema Financiero Mexicano	26
1.3.3. Estructura organizacional de la Banca privada	27

<b>Capítulo II</b>	<b>La Capacitación como Proceso Educativo en las Empresas</b>	<b>29</b>
2.1.	Marco Legal de la Capacitación	31
2.2.	Modalidades de la Capacitación	35
2.2.1.	Capacitación	35
2.2.2.	Adiestramiento	36
2.2.3.	Desarrollo	36
2.2.4.	Entrenamiento	36
2.3.	Modalidades de la Educación	37
2.3.1.	Educación Formal	38
2.3.2.	Educación Informal	38
2.3.3.	Educación No Formal	38
2.4.	Proceso de Capacitación y Formación Educativa	39
2.4.1.	Etapas de la Capacitación	40
2.4.1.1	Detección de Necesidades de Capacitación	41
2.4.1.2	Planeación de la Capacitación	43
2.4.1.3	Ejecución de la Capacitación	44
2.4.1.4	Evaluación de la Capacitación	49
2.4.1.5	Seguimiento de la Capacitación	56
2.5.	Educación y Pedagogía para la Capacitación en el desarrollo integral del hombre	58
2.5.1.	Capacitación en la Banca Privada	59
2.5.2.	Recursos de la Capacitación	62
2.5.2.1	Recursos Materiales	62
2.5.2.2	Recursos Financieros	62
2.5.2.3	Recursos Humanos	63

<b>Capítulo III. Cultura de Servicio y su Impacto en la Empresa Bancaria</b>	<b>66</b>
3.1. La cultura en las organizaciones	68
3.2. La Importancia del Servicio	71
3.2.1 Definición del Servicio	73
3.2.1.1 Momentos de Verdad	73
3.2.1.2 Ciclo de Servicio	76
3.2.2 Necesidades Básicas en el Servicio	77
3.2.3 Actitud de Servicio	78
3.3 El Servicio desde la Perspectiva del Cliente y de la empresa Bancaria	80
3.3.1 ¿Qué es un Cliente?	81
3.3.2 La opinión del cliente, una oportunidad de mejora	84
3.3.3 Valores Corporativos y el Servicio	85
3.3.4 El servicio, compromiso con el cliente	86
 <b>Capítulo IV. Los Programas Educativos, una alternativa para el cambio cultural en las organizaciones bancarias</b>	 <b>88</b>
4.1. Programas Educativos	90
4.2. Elementos del Programa	93
4.2.1 Objetivos	94
4.2.2 Planeamiento	96
4.2.3 Cartas Descriptivas	97
4.2.4 Evaluación	102
4.3. Diseño de un Programa Modular	105
4.3.1 Objeto de Transformación o Problemática Detectada	106

4.3.2	El Participante, constructor de su Formación	107
4.3.3	El Instructor, asesor, Coordinador, Facilitador	108
4.3.4	La Institución o Departamento de Capacitación	108
4.3.5	La Evaluación	110
4.3.6	El Trabajo Grupal	110
4.4.	Función Formativa de un Programa	112
<b>Capítulo V.</b>	<b>Propuesta de un Programa de Cultura de Servicio</b>	<b>118</b>
5.1.	Detección de la problemática	120
5.1.1	Comparativo entre la Situación Real e Ideal	121
5.2.	Integración de un equipo multidisciplinario	122
5.2.1	Responsabilidad compartida	126
5.3.	Estructura del Programa de Cultura de Servicio	131
5.3.1	Planeación	133
5.3.2	Ejecución	134
5.3.3	Evaluación	136
5.3.4	Seguimiento	137
<b>Conclusiones</b>		<b>139</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>145</b>
<b>Apéndice</b>		

## INTRODUCCIÓN

Al paso de los años nuestro país ha ido evolucionando, en medio de crisis económicas, políticas y sociales que han afectado la imagen de algunas empresas, como lo es la empresa bancaria. Desde sus inicios la Banca en México gozaba de cierto prestigio dentro de nuestra sociedad, sin embargo a raíz de su estatización fue decayendo hasta encontrarnos hoy con una banca mexicana llena de problemas y mala reputación.

El interés de tratar sobre este tema surge de la inquietud como profesionistas de la educación y como colaboradoras en una institución bancaria, para mejorar esta imagen mediante la formación de una cultura de servicio.

Después de analizar las diferentes situaciones se llegó a la conclusión que como pedagogos no nos compete el solucionar los problemas económicos o políticos que afectan a la banca, pero sí los problemas de tipo social. Y este gran problema que proyecta la banca mexicana es el SERVICIO, ese servicio que es intangible pero que toda persona espera se le brinde en cualquier contacto con una empresa.

Siendo el servicio uno de los principales pilares que integran la misión de la banca en México, es o sería de esperarse que ésta tuviera muy clara o bien definida la estrategia para



poder brindar el servicio adecuado a sus propios estándares de calidad. Sin embargo y dado que surge de su propia filosofía, es necesario enmarcarla dentro de una cultura que le es propia a la banca privada.

Mucho se ha hablado de Calidad y Excelencia en el Servicio, sin embargo, en la banca privada pese a los esfuerzos realizados, existe un gran problema de actitud de servicio en los colaboradores que tienen trato directo con el público. Tal vez la causa es que la información presentada al respecto se ha desarrollado en otros países para las empresas y culturas del extranjero, principalmente del primer mundo siendo modelos a seguir no adaptados a la ideología, educación y cultura mexicanas.

Esto ha originado muchas confusiones por no obtener los mismos resultados, ya que la población, el nivel de desarrollo económico, los avances tecnológicos, la infraestructura y el nivel educativo resultan ser muy diferentes, por lo que los modelos de calidad y excelencia no se pueden adaptar fácilmente a nuestro medio. Lo interesante sería diseñar un modelo propio al país, entidad, sector o empresa al que se va a dirigir y en el cual se pretenda implantar.

En la empresa bancaria mexicana se han manejado estrategias y planes que propicien el cambio hacia una cultura de calidad y excelencia, no obstante esta es una labor de largo plazo que requiere de la participación de todos los colaboradores y a todos los niveles.

El problema de servicio sigue siendo latente, pues no se han obtenido los resultados esperados y esto puede deberse a múltiples razones y circunstancias, entre las cuales

frecuentemente se encuentran, por un lado, la apatía y la resistencia al cambio y por otro lado la falta de visión educativa por parte de los dirigentes o administradores de la empresa.

Es aquí donde todas las áreas de la institución deben colaborar para poder gestar el cambio, en particular el área de capacitación que en la banca debe ejercer su función educativa y destinar los recursos necesarios para implantar una cultura de servicio que no sólo se base en la misión y valores de la empresa, sino en lograr que éstos se conviertan en la propia filosofía de todos sus colaboradores y en su parámetro de actuación de manera natural.

Para tal efecto es necesario contar, dentro del área de capacitación en la banca, con personal que pueda brindar no solo un bagaje de información técnica en cuanto al funcionamiento de la empresa, sino que participe en el desarrollo del recurso humano con un enfoque formativo.

Por lo tanto, en la empresa bancaria será labor del pedagogo como profesional de la educación, desarrollar la parte formativa del recurso humano, así como será su responsabilidad el diseño y la implantación de un Programa de Cultura de Servicio en donde el empleado sea el propio constructor de su formación, participe de manera activa y secuencial a fin de reafirmar los conocimientos adquiridos. Para obtener este tipo de aprendizaje será necesario el diseño de un programa modular.

Proponer un programa modular, donde además se contemplan por un lado elementos de la Teoría General de Sistemas y por otro aspectos de la Tecnología Educativa, ha sido una tarea de constantes reflexiones, pues existen en cada una de estas posturas puntos

importantes que vale la pena rescatar para integrarlos en un proyecto que logre conjuntarlos y funcionar como un todo, para dar mejores resultados que trabajando desde el enfoque que nos delimita cada una de ellas.

La Teoría General de Sistemas nos permite ver los procesos desde una perspectiva muy detallada, sin perder de vista el todo, es decir, analizar cada una de las partes y su importancia obligará a tener la precaución de no afectar el resto de los componentes o subprocesos ya que de no hacerlo se puede alterar el resultado.

Aquí, al final se pretende obtener un “producto”, en este caso será el cambio de actitud de servicio de los empleados bancarios, no obstante que esto es muy claro, lo complejo y laborioso es identificar todo aquello que se requiere para lograrlo; la forma en que cada una de las partes interviene y cómo se da la interacción entre todas para obtener un resultado.

Desde un enfoque pragmático podemos distinguir en la Tecnología Educativa la alternativa más apropiada, pues nos permitirá programar de manera secuenciada y planeada y con todos aquellos recursos con que se cuente, la estructura del proceso que llevará al alcance del objetivo. Es decir, mediante la Tecnología Educativa plantearemos los medios de los cuales se valdrá esta propuesta para lograr que el proceso de enseñanza aprendizaje traiga consigo el cambio de actitudes.

Creemos que tanto la Teoría General de Sistemas como la Tecnología Educativa se complementan pues mientras por un lado nos ocupamos de un proceso que implica una serie de acciones educativas, por otro lado no debemos olvidar la necesidad de donde

surge, es por tal motivo que mientras una se ocupa de las acciones la otra se refiere a las realidades.

Esta investigación pretende mostrar la importancia y proyección del pedagogo en el área de capacitación dentro de la banca privada, como quien mediante acciones educativas puede; no sólo incrementar conocimientos técnicos y desarrollar habilidades, sino propiciar el cambio de actitud en el recurso humano.

Su estructura se basa en la hipótesis de que, la cultura de servicio posibilita un desarrollo de las facultades humanas y profesionales propiciando un cambio de mentalidad y actitud para transformarse a sí mismo y a su entorno, logrando una mejor calidad de vida y contribuyendo al arraigo de la clientela, incrementando la penetración en el mercado y una posición de liderazgo en el sector financiero.

Dividida en cinco apartados, muestra primero un acercamiento a lo que es la banca en nuestro país, haciendo referencia a su historia y evolución, posteriormente se describe el proceso de capacitación, a fin de ubicar al lector tanto en el ámbito bancario como en las funciones de un área de capacitación y de su proceso.

En la tercera parte se encuentran los preceptos de servicio y cultura para que, teniéndolos como base de la problemática, se describa, ya en el cuarto apartado, cómo se fundamenta un programa modular y por último se presenta la propuesta.

Concluye con la presentación del Apéndice, en donde se sugiere una serie de contenidos que se deberán abordar en el diseño del Programa, donde es importante contemplar el entorno de la empresa para la cual se diseñe, las estrategias que ésta misma establezca, así como la metodología en la cual se base la ejecución.

Debido a que el diseño e implantación del programa deberá ser adecuado a las características de la empresa en la cual se pretenda implantar, no plasmamos el desarrollo del programa en una carta descriptiva ni de manera esquemática, para no limitar ni influir en quienes se interesen en esta propuesta.

Al paso de los años la banca en México ha sufrido constantes modificaciones en su reglamentación, operación, imagen, servicios, etc. Esta trayectoria nos permite tener una visión clara de cómo y porqué ahora tiene una estructura y funcionamiento tan diferente; el dinamismo con que ha cambiado obedece a la necesidad de adaptarse a las demandas del entorno y a los avances tecnológicos de nuestra era.

Conocer a grandes rasgos su historia permite entender mejor lo que significa, lo que es y la importancia de su existencia, de su significado y de manera general su operación y fin último.

El presente estudio contempla un recorrido por su historia, desde su creación o aparición en nuestro país, hasta la época actual, atravesando por etapas de suma importancia desde su aparición, desarrollo, crisis, hasta llegar a su establecimiento y consolidación.

## **1.1 Concepto de Banca.**

Un banco es una institución de crédito cuya función principal es servir como intermediario financiero entre quienes tienen recursos monetarios y financieros (tenedores del dinero) y las personas con capacidad jurídica y económica para usar esos fondos (usuarios del dinero) en forma remunerativa con las garantías necesarias. Son conocidas como instituciones de crédito por ejercerlo en forma habitual, masiva y profesional.

## **1.2 - Antecedentes de la Banca en México.**

Dado que la Banca Mexicana es el espacio dentro del cual se enmarca la presente investigación es necesario hacer un recorrido histórico por las etapas más significativas de su evolución.

El Sistema Bancario Mexicano es un producto de la etapa reconstructiva de la Revolución, sin embargo, las actividades de crédito tienen sus orígenes en la época colonial, remontándose a las etapas del Virreinato, México Independiente, Porfiriato, Revolución y Moderna; donde cada una refleja como se ha ido construyendo hasta adoptar la estructura que la conforma en la actualidad.

El Sistema Bancario Mexicano es relativamente nuevo, fue en 1864 cuando se establece el primer banco de carácter particular, sin embargo la existencia y desarrollo de las instituciones bancarias fue irregular, reflejando lo inseguro de las condiciones económicas y políticas del país.

### **1.2.1 Banca Novohispana.**

En sus orígenes las actividades referentes a préstamos no estaban reconocidas como actividades bancarias, dado que no existía una regulación del estado para ejercerse. Fue que durante el siglo XVIII la necesidad de prestar un servicio de subvención y caridad a los que lo necesitaran, obligando a la creación de una institución que se encargara de otorgar el capital demandado. Se autoriza en el año de 1773 la creación del Real Monte de Piedad de

Ánimas de la Nueva España (ahora Nacional Monte de Piedad), teniendo como principales funciones:

- a) préstamos con garantía prendaria.
- b) custodia de depósitos confidenciales.
- c) admisión de secuestros o depósitos judiciales y los mandados por diversas autoridades.
- d) ventas públicas de las prendas no desempeñadas ni refrendadas.

En el período Virreinal el Monte de Piedad es un punto de referencia para el desarrollo bancario en México

Para 1782, se crea en España el Banco Nacional de San Carlos como respuesta a las necesidades económicas del país, cambiando de nombre de acuerdo al monarca en turno y estableciéndose a mediados del siglo XIX como el Banco Nacional de España.

Las disposiciones con la creación de este banco no se limitaron a la península Ibérica, sino que inmediatamente se cuidó que se observaran en las colonias de ultramar, especialmente en la Nueva España, así el Banco de San Carlos llega a tener presencia en nuestro país, siendo su finalidad:

1. Facilitar las operaciones del comercio
2. Disminuir las usuras y monopolios
3. Proporcionar socorros al gobierno



4. Constituir una Caja General de Pagos y reducciones para satisfacerlos
5. Anticipar y reducir a dinero todas las letras de cambio, vales de tesorería y pagarés que voluntariamente se llevaran ahí
6. Tomar a su cargo las contrataciones del ejército y marina
7. Pagar todas las obligaciones del giro en los países extranjeros con la comisión del 4% exceptuándose el giro de Roma

Por otro lado se crearon las Cajas de las Comunidades Indígenas para contrarrestar los abusos que los usureros y agiotistas cometían con la población indígena.

En el año de 1783 se promulgan las Ordenanzas de Minería con la finalidad de formar, conservar y aumentar el fondo total de esta actividad; quedando la administración a cargo del cuerpo minero. El sobrante y los sucesivos aumentos y productos serían invertidos en "avíos"<sup>1</sup> y gastos de laborío de las minas, por medio del Real Tribunal de México; constituyéndose así el Banco de Platas.

El Real Tribunal de México estableció, el 18 de abril de 1785, la creación del Banco de Avío de Minas cuyas características eran:

1. Recibir la plata a bajo precio
2. No percibir interés
3. Tener como garantía los fondos de las minas, no la mina misma
4. Dejar la administración de la mina al minero

---

<sup>1</sup>Avíos eran préstamos en dinero que se hacían al labrador, ganadero o minero

5. Limitarse a vigilar la inversión de los fondos, nombrando un interventor

Las instituciones que se han mencionado hasta el momento, como el Monte de Piedad, el Banco de San Carlos, el Banco de Platas y el Banco de Avío de Minas, fueron fundamentales durante este periodo, sentando las bases para la creación de nuevos bancos durante el siglo XIX. Actualmente la única que continúa operando es el Monte de Piedad.

Durante la época Colonial, el virreinato estableció que las instituciones de crédito fueran manejadas por españoles, estando a cargo de ellas, ya que su interés era puramente comercial, no se tomó el riesgo de que participara en dicha labor gente que no tuviera ninguna preparación; sin embargo, quienes se hicieron cargo tampoco la tenían, más bien era gente que en España había aprendido y laborado en alguna institución y tenía una mejor idea de cómo debían operarse y su preparación era básicamente la experiencia que tenían al respecto.

### **1.2.2 La Banca en el México Independiente**

Cuando la Nueva España se independiza, convirtiéndose en la República Mexicana, a pesar de la inestabilidad política y económica de la nación y de la falta de comunicación adecuados en el territorio nacional, se crean una serie de bancos, algunos por iniciativa del Estado.

Es importante mencionar que por ser las primeras empresas bancarias que se establecían en el país, las leyes de aquella época no contemplaban su existencia y en estas condiciones su funcionamiento era anárquico y muy a juicio de sus fundadores o administradores.

Entre los bancos que merecen mencionarse, por su importancia, se encuentran el Banco de Avío, Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, Banco de Santa Eulalia, Banco de Londres, México y Sudamérica.

El Banco de Avío fue creado en 1830 y sus objetivos principales eran encauzar capitales particulares dentro de una política de fomento industrial; dar cierto incremento a la agricultura y a todas aquellas actividades que fueran de interés nacional.

En 1837 el gobierno crea otra institución denominada Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, que entre sus principales funciones estaban las de prohibir la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata, eliminando en lo posible la circulación de moneda de cobre y fungiendo como agente financiero del Gobierno Federal.

Entre los bancos de origen extranjero se cuenta la sucursal de un banco inglés que se estableció en 1864 bajo la denominación de Banco de Londres, México y Sudamérica, durante el imperio de Maximiliano. Este banco, aprovechando las experiencias de las técnicas bancarias británicas, emitió billetes, recibió depósitos y realizó operaciones de préstamos.

En 1885 se fusionó con el Banco de Empleados, para dar nacimiento al Banco de Londres y México, que actualmente se conoce como Banca Serfín, Institución de Banca Múltiple.

En el estado de Chihuahua, destacó entre otros, el Banco de Santa Eulalia, cuyo establecimiento se autorizó en 1875, con facultades para emitir billetes por determinadas cantidades.

A partir de 1880 se fomentaron intensamente las obras de infraestructura, para lo cual el gobierno apoyó a los capitalistas locales y a los inversionistas extranjeros interesados, otorgándoles concesiones y estímulos especiales para que establecieran un gran banco privado de emisión, depósito y descuento, capaz de servir al mismo tiempo como instrumento de la política hacendaria del Estado. Con este fin en agosto de 1881 se firma un contrato con un representante del Banco Franco Egipcio de París, para establecer el Banco Nacional Mexicano "primero al que se autorizó a establecer sucursales y agencias en las principales ciudades del país, llegando a ser la institución bancaria del Gobierno. Al igual que el Banco Mercantil Agrario e Hipotecario, tenía capacidad para emitir billetes. Ambas instituciones se fusionaron en 1884 para establecer el Banco Nacional de México."<sup>2</sup>

En 1882 se creó el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario con capital español y que también fue banco emisor. Además de éste se fundaron el Banco Hipotecario y el Banco de Empleados que como ya se indicó en líneas anteriores, se fusionó con el de Londres y México.

En el año de 1884 se fusionaron el Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil y dan origen al Banco Nacional de México (ahora Banamex), este banco obtuvo las siguientes ventajas:

- a. El Gobierno se comprometía a no autorizar la creación de nuevos bancos de emisión en la República y a obligar a los ya establecidos a obtener una concesión Federal.
- b. En él podrían depositarse el dinero o los valores ordenados por la Ley o por mandato judicial.

---

<sup>2</sup>ENCICLOPEDIA DE MEXICO, Tomo 2. pág. 851

- c. El banco quedaba encargado por el gobierno del manejo de los fondos para el servicio de la deuda pública y exterior, y en general de todos los pagos que deseara el gobierno en el extranjero.
- d. Las oficinas federales no podían recibir en pago de impuestos o rentas de la federación billetes de ningún establecimiento de crédito creado o por crear, distinto del Banco Nacional, ni papel moneda de ninguna clase.

En 1889 otra Ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva institución crediticia sin autorización de la Secretaría de Hacienda y bajo contratos aprobados por el Congreso. Más adelante, en 1897, se expidió la primera Ley General de Instituciones de Crédito, que fue la que realmente le dio origen al sistema bancario organizado.

En esta Ley se estableció que quedaban como bancos de emisión el Nacional y el de Londres y México en el Distrito Federal. Fijó la duración, capital y clases de bancos, creando los primeros bancos especializados: los Hipotecarios y los Refaccionarios, y una institución de carácter auxiliar, los Almacenes Generales de Depósito.

Fue en 1864 cuando se establece en México el primer banco de carácter particular llevando por nombre Banco de Londres, México y Sudamérica, siendo éste una sucursal de un banco londinense.

Se considera que introdujo el uso de billete de banco, que difundió las ventajas de organización del crédito por medio de instituciones especializadas y demostró a los capitales nacionales la forma de dirigir la banca.

El Banco de Avío fundado en 1830 para el fomento de la industria nacional, probablemente por iniciativa de Lucas Alamán, tenía como principales funciones la compra y distribución de maquinaria para el desarrollo de la industria así como el suministro de capitales suficientes a las compañías y particulares.

La gestión del Banco de Avío duró doce años (1830 a 1842), aplicando parte de sus fondos a fines militares y enfrentando desde sus primeros años los obstáculos que le imponían los trastornos políticos y militares, así como los ingresos cada vez menores y finalmente la crisis de algodón de 1841, lo sumieron en la bancarrota, desapareciendo el 23 de septiembre de 1842, por decreto de Santa Anna.

Durante este período y en los dos siguientes (Porfiriato y Revolución), los empleados tenían un entrenamiento empírico, ya que se contaba con personas de ciertas características y dentro de la misma función era como se les iba desarrollando para desempeñar su trabajo y posteriormente cargos superiores.

### **1.2.3 Banca del Porfiriato**

Siendo el período presidencial a cargo del General Porfirio Díaz Mory el de mayor duración en nuestro país (1877 a 1880) y (1884 a 1911), es necesario hacer mención de los avances en cuanto al desarrollo de la banca producidos durante esta época.

El Gobierno del General Porfirio Díaz, se caracterizó por un desarrollo económico capitalista, en donde se facilitó a capitales extranjeros su contribución al desarrollo de ciertas actividades en el país.

El gobierno fomentó el surgimiento de la Banca como consolidación del capitalismo mexicano.

Durante el Porfiriato la banca mexicana se caracteriza por su transición en tres etapas principales:

**A) Formación y expansión de la banca privada (1880 a 1897).**

El sistema bancario del porfiriato inicia su constitución como tal en el año de 1880, aunque ya se tenía presencia del Banco de Londres México y Sudamérica y algunos más pequeños en el Estado de Chihuahua (1875, 1878). Es en el año de 1880 cuando aparece de manera regular y estable el crédito a través de instituciones especializadas, instalándose en México 14 Bancos de emisión y un Banco Hipotecario; por otro lado, crecieron las facultades del Nacional Monte de Piedad.

No había ninguna ley especializada al respecto, fue hasta 1884 cuando se introducen en el Código de Comercio cláusulas sobre la legislación bancaria, encontrándose entre las más importantes:

- a. La exclusividad que tenía el Gobierno Federal para otorgar concesiones para el establecimiento de instituciones bancarias.
- b. La prohibición a los bancos o particulares radicados en el extranjero para establecer en México sucursales bancarias con facultades para la emisión de billetes.
- c. La limitación en fideicomisos que no podía ser mayor al capital exhibido.
- d. Ninguno de los bancos establecidos podían seguir funcionando sin apearse a los lineamientos del Código.

Más adelante, el 6 de abril de 1884, se fusionan el Banco Mercantil y el Banco Nacional Mexicano, dando posibilidad de que los billetes del Banco Nacional de México (nombre que adquiere después de la fusión), fueran los únicos que se aceptaran en pagos oficiales y dicha institución funcionara como banquero del Gobierno Federal, creando con esto un monopolio bancario de emisión para el Banco Nacional de México.

En el año de 1886, el Banco de Londres, México y Sudamérica compró la concesión del Banco de Empleados, quedando como un banco mexicano de emisión. En 1888 se le dio reconocimiento a los bancos de Chihuahua por parte del Gobierno Federal.

#### **B) Consolidación Bancaria (1897 a 1907)**

“En marzo de 1897 la Ley de Instituciones de Crédito da origen a un sistema de banca Especializada, fijando el procedimiento para constituir los bancos, y sometiendo sus funciones a la vigilancia de la Secretaría de Hacienda. Esta Ley estableció tres categorías de bancos: Bancos de Emisión, Bancos Hipotecarios y Bancos Refaccionarios.”<sup>3</sup>

Para que se diera la consolidación y diversificación del Sistema Bancario Mexicano debía hacerse en base a una institución fuerte y ésta fue el Banco Nacional de México.

De 1897 a 1907 se alcanzó una gran expansión de la actividad bancaria, sin embargo; no se logró la diversificación, de 25 instituciones bancarias que se establecen sólo cuatro eran Refaccionarios y dos Hipotecarios, los otros 19 bancos eran de emisión, ya que los

---

<sup>3</sup>ibid, pág, 851.



banqueros se inclinaban por este tipo de bancos, que les representaba el más seguro y mejor negocio bancario.

Los bancos hipotecarios y refaccionarios concentraron su actividad en las principales plazas del país atendiendo, de manera preferente, las necesidades de los grandes hacendarios latifundistas. Fueron 21 bancos los que tuvieron presencia durante esta época.

### **C) Decadencia y crisis de la banca del porfiriato (1907 a 1910)**

El desarrollo de las instituciones bancarias llegó a su punto culminante en 1907, en este año a causa de la crisis mundial de éste año, comienza a decrecer dicho desarrollo. El principal cliente de la banca en México era el sector agro exportador, uno de los más afectados, en particular los hacendados que se dedicaban a la exportación del hilo de henequén.

Con esta experiencia se dudó acerca de la solidez del Sistema Bancario Porfirista. Para principios de 1908 la mayoría de los bancos de emisión estaban funcionando de manera inestable, con capitales ficticios y carecían de liquidez, por tal motivo, el 19 de junio de 1908, fueron promulgadas una serie de reformas a la Ley de Instituciones de Crédito de 1897.

Retirando a los bancos de emisión de las operaciones que no le correspondieran, y finalmente suspendiendo las concesiones para fundar los bancos de este tipo.

Así, "Tras de treinta y cinco años de omnipotencia, Porfirio Díaz dimitió el cargo de Presidente el 25 de mayo de 1911, dando como razón de ello que el pueblo se había

insurreccionado {en bandas numerosas armadas}, manifestando que su presencia en el supremo poder ejecutivo era la razón de ser de su insurrección”.<sup>4</sup>

#### **1.2.4 La Banca durante La Revolución Mexicana**

Al estallar la Revolución Mexicana, sólo resistieron la crisis los bancos más grandes. Efectuadas las elecciones presidenciales de 1911, se proclama triunfador a Francisco I. Madero quien decreta la autorización a los bancos de emisión para otorgar créditos con garantías hipotecarias; seis meses más tarde decreta la prohibición para la emisión de vales o pagarés por parte de personas o sociedades no autorizadas.

Durante el gobierno de Madero, hubo cinco rebeliones (1911 a 1913), entre ellas la famosa decena trágica, culminando éstas con el asesinato del Presidente Madero el 22 de febrero de 1913 y usurpando el poder Victoriano Huerta. Éste se vio favorecido por la ayuda proporcionada por los banqueros para derrocar al ya mencionado presidente Madero y combatir a Venustiano Carranza, Francisco Villa y Emiliano Zapata, quedando los bancos como enemigos de la Revolución.

Venustiano Carranza pretendía cambiar el Sistema Bancario, con la finalidad de detener el enriquecimiento de particulares con los fondos de las riquezas públicas y privadas del país. Carranza creía que se debía crear un banco único de emisión del Estado, que permitiera cimentar la política de emisión de papel moneda.

---

<sup>4</sup>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, Historia de la Banca en México, los Innovadores y el Liderazgo Profesional en el Siglo XX, pág. 27

La emisión no autorizada, que hicieron civiles y militares trajo consigo el desorden monetario que provoca la disminución de operaciones comerciales, entre otras, causando con esto el cierre de algunas sucursales bancarias.

Venustiano Carranza, en octubre de 1914, en su interés de restablecer el orden, dentro de su programa de gobierno incluye la reforma a la legislación bancaria, que contempla el establecimiento de un Banco de Estado.

A finales de 1916 Alvaro Obregón decreta entre otras cosas la liquidación de los bancos cuyas reservas no fueran iguales a las emisiones de billete realizada. Así como la orden de que los bancos que continuaran funcionando, presentaran un informe a la Secretaría de Hacienda, que reflejara el estado que guardaban, que los bancos sólo recibieran cheques y billetes emitidos por ellos mismos, para la liquidación de créditos; así también la liquidación de los bancos que no tuvieran reservas suficientes para el pago de sus deudas.

La Secretaría de Hacienda crea la Comisión Reguladora e Inspector de Instituciones de Crédito, pues había que vigilar el que muchos de los bancos de emisión ya no podían cubrir sus funciones económicas.

Con esto se inicia una reorganización del sistema bancario, quedando solamente nueve de los veinticuatro bancos que existían en el territorio nacional, que se apegaban a la ley bancaria vigente.

Alvaro Obregón protesta como Presidente Constitucional de la República el 1° de diciembre de 1920, decretando en enero siguiente la reglamentación para la desincautación de los bancos incautados, dándoles una categorización en tres niveles que correspondían el “A” a los bancos que tuvieran un activo superior a su pasivo, el “B” a aquellos cuyo activo apenas rebasara su pasivo y “C” en los que cuyo activo no cubriera su pasivo; considerando a los de categoría “C” para su liquidación judicial.

Transcurrido un mes de que se iniciara la desincautación y al no ver mejoría en el sistema bancario, agregó al Art. 28 de la Constitución la facultad al ejecutivo para que otorgara ocho concesiones más a bancos de emisión en el interior de la República, concluyendo la liquidación de bancos incautados hasta 1929.

### **1.2.5 La Banca en la Etapa Moderna**

La etapa moderna del desarrollo de la Banca Mexicana se considera a partir de 1924, ya que es cuando el país comienza a estabilizarse de los desordenes causados por la Revolución. Esta etapa la podemos dividir en los siguientes rubros:

Banca Especializada

Banca Múltiple

Banca Nacionalizada

Banca Reprivatizada (Banca Universal)

### **1.2.5.1 Banca Especializada (1924-1970)**

Se le llama Especializada pues se dedicaban a una actividad específica, siendo las principales: Depósito, Financiera, Hipotecaria, Ahorro y Fiduciario.

#### **Banca de Depósito.**

Su principal función era la de recibir del público depósitos bancarios de dinero retirables a la vista mediante la expedición de cheques a su cargo.

#### **Banca de Ahorro.**

Estos bancos recibían depósitos de dinero con interés los cuales eran capitalizados cada seis meses.

#### **Banca Financiera.**

Estas instituciones atendían las necesidades de crédito a largo plazo, apoyando a empresas del sector productivo (industria, ganadería, etc.)

#### **Banca Hipotecaria.**

Estos bancos sólo tenían autorización para emitir bonos hipotecarios, para garantizar la emisión de cédulas representativas de hipotecas, para otorgar préstamos o créditos con garantía, hacer avalúos sobre terrenos y fincas.

### **Banca Fiduciaria.**

Su función era la de administrar e invertir el patrimonio de los clientes de acuerdo a las instrucciones señaladas por éstos.

En el artículo 2 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, se establecía que no se le podría otorgar concesión a una misma institución para ejercer más de una de las operaciones antes mencionadas.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito fue promulgada por el presidente Pascual Ortiz Rubio, el 26 de agosto de 1932 teniendo como objetivo ajustar todo el sistema bancario a los métodos relacionados con los del Banco de México, rehabilitar y fomentar el crédito, así como las obligaciones y operación de las sociedades financieras, misión que correspondía vigilar a la Comisión Nacional Bancaria; además, el Gobierno Federal otorgó entre 1932 y 1933 el establecimiento de 17 instituciones.

La creación de la agrupación Fracción Unionista de Empleados del Banco Ejidal<sup>5</sup>, motivó a Cárdenas, en noviembre de 1937, a establecer una ley al respecto de los derechos de los trabajadores de las instituciones bancarias, donde se determinaba que dichas instituciones “estaban obligadas a crear bibliotecas, a organizar ciclos de conferencias, a otorgar becas e impulsar la cultura física de sus empleados. Este ordenamiento incluyó lo relativo a vacaciones, gratificaciones, prestaciones por enfermedades, y determinó que los tabuladores de sueldos debían ser sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Esta unión fue creada por los empleados para defender sus derechos.

<sup>6</sup>Ibid., pág. 72

Como se puede observar hemos caminado por la historia de la banca en México y es hasta este momento en que se contempla no sólo el crecimiento de ésta por medio del otorgamiento de créditos, sino también se observa la necesidad de desarrollar al recurso humano que la conformaba, siendo que muchos de los problemas que desde sus inicios vivió, eran fiel reflejo de los fines lucrativos con los que operaban los funcionarios y empleados bancarios.

El desarrollo que se buscaba dar al recurso humano, se dio mediante el otorgamiento de becas, la creación de bibliotecas, la organización de ciclos de conferencias, etc., que finalmente contribuirían al crecimiento del personal y por ende de las empresas.

#### **1.2.5.1 Banca Múltiple (1970-1982)**

El desarrollo financiero de México hacia los inicios de la década de los 70's, obligó a las instituciones de crédito a unir esfuerzos para poder ofrecer los servicios que anteriormente estaban seccionados de forma integral, pero es hasta diciembre de 1976 cuando los bancos comienzan a requerir concesión para operar como banca múltiple. "las actividades de depósito, ahorro, financieras e hipotecarias empezaron a integrarse en instituciones múltiples... Fue el esquema de banca múltiple el que propició que se acelerara la fusión e integración de diversas instituciones especializadas aunque en 1982 este proceso se frenó parcialmente dado el desfavorable entorno económico en el que se encontraba el país."<sup>7</sup>

En esta etapa la mayoría de los bancos cambian su nombre anteponiendo "multi" al nombre de la institución (Multibanco Comermex, Multibanco Mercantil de México, etc.).

---

<sup>7</sup> PEÑALOZA WEBB, Miguel, La Conformación de una Nueva Banca, pág. 12

La Capacitación se da ya de una manera formal, por ejemplo las instituciones bancarias preparaban a sus cajeros antes de ser contratados con la finalidad de reducir errores en la operación y así evitar quebrantos para la institución. Se crean formalmente los departamentos de Capacitación y Desarrollo de Personal dándole preferencia a la preparación técnica de cada uno de los empleados. La Capacitación hacia esta época era limitada.

#### **1.2.5.1 Banca Nacionalizada (1982-1991)**

En su sexto informe de Gobierno el Lic. José López Portillo (1ro. de septiembre de 1982) decreta la Nacionalización de la Banca, retirando la concesión a particulares e indemnizándolos en un período no mayor de diez años. Los fines de la Nacionalización era el de reestructurar para lograr un sistema bancario más competitivo, productivo y eficiente. Bajo esta circunstancia la banca mexicana se reduce de 60 bancos concesionados a 18 instituciones de banca múltiple, 6 instituciones de banca de desarrollo y dos de carácter particular (banco Obrero, S.A. y City Bank).

La Capacitación seguía enfocándose a los aspectos técnicos para el desempeño de un puesto. Es importante señalar que, con la nacionalización de la banca se crean los Sindicatos de empleados bancarios que exigían Capacitación a ciertos niveles operativos, con la finalidad de que estos fueran promovidos a otros puestos. Se empiezan a dar cursos de Desarrollo muy específicos.



### **1.2.5.1 Banca Reprivatizada, Banca Universal (1991-1997)**

Durante el gobierno de Carlos Salinas (1988-1994), se anuncia la necesidad de modernizar el Sistema Financiero Mexicano para promover el ahorro privado, generar la competitividad, dando con ello oportunidad a la creación de los grupos Financieros.

En el momento que se dan a conocer en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) los lineamientos para la desincorporación de la banca múltiple, diversos grupos empresariales, algunos financieros, vieron la posibilidad de ampliar y consolidar sus actividades mediante la adquisición de un banco. Así se conformaron lo que hoy conocemos como Grupos Financieros.

"Esta legislación dio origen al desarrollo potencial de la banca universal, o sea, la banca que puede proveer a su clientela toda la gama de servicios y productos bancarios y no bancarios en una sola institución.

En otras palabras el concepto de banca universal significa poder operar bajo un mismo techo (sucursal) todos los productos y servicios bancarios y no bancarios como los que ofrecen casas de bolsa, compañías de seguros, fianzas, almacenadoras, factorajes, arrendadoras, casa de cambio, etcétera."<sup>8</sup>

En 1995 con la aprobación del Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), se autoriza la participación de bancos extranjeros en las acciones de bancos mexicanos.

---

<sup>8</sup> Ibid. pág. 15

Actualmente las instituciones bancarias que operan en el Sistema Financiero Mexicano, se clasifican de la siguiente manera:

***Bancos con Cobertura Nacional:*** Tienen presencia en todo el territorio nacional.

Bancomer

Banamex

Banco Santander Mexicano (reciente adquisición de Serfin)

Banco Bilbao Vizcaya

Inverlat

Bitai

***Bancos con Cobertura Multirregional:*** Tienen presencia en una gran parte del territorio nacional.

Citybank

Banorte

Bancrecer

***Bancos con Cobertura Regional:*** Solamente tienen presencia en algunas regiones específicas del territorio nacional.

Banco Inbursa

Banca Mifel

Banco Quadrum

Banco Industrial

Banco del Noroeste

Banco Mercantil del Norte

Banoro

Banco Interacciones

Banco Promotor del Norte

Banco Regional de Monterrey

Banco Invex

Ixe Banco

**Banca de Desarrollo:** Son entidades de la Administración Pública Federal, constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito, cuya función es fomentar el desarrollo de una área específica de la economía, en base a programas prioritarios de interés nacional. Estas instituciones son:

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext)

Nacional Financiera, S.N.C. (Nafinsa)

Banco Nacional del Ejército Fuerza Aérea y Armada, S.N.C. (Banjército)

Banco de Crédito Rural, S.N.C. (Banrural)

Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (Banobras)

Financiera Nacional Azucarera, S.N.C.

Banco Nacional del Comercio Interior, S.N.C. (B.N.C.I.)

Independientemente se encuentra el Banco de México, que como se mencionó en puntos anteriores, es el Banco Central de la Nación, cuya función principal es la de regular el volumen de moneda en circulación, administrar las transacciones bancarias, la emisión de billete, establecer los requisitos de encaje legal del Sistema Bancario, fungir como cámara de

compensación entre las instituciones de crédito y revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Es así como se ha generado una competencia entre las instituciones bancarias en donde se ofrecen los mismos productos, con diferentes nombres y etiquetas; siendo la esencia del producto la misma.

Debido a esto, en las instituciones bancarias se han incrementado considerablemente las acciones en cuanto a capacitación se refiere. Ya no solamente se preocupan por dar capacitación técnica y financiera a sus empleados, sino también contribuir a su desarrollo personal y profesional, ya que esto les permitirá elevar su poder adquisitivo, nivel de vida y profesionalismo; propiciando el crecimiento de la institución misma en todos los sentidos.

Como solución para propiciar el cambio de esa mala imagen, tanto del empleado bancario, como de las propias instituciones, se ha dado un gran auge en el desarrollo de, además de las capacidades, las actitudes y habilidades que requieren para poder competir de manera efectiva en el ámbito financiero.

### **1.3 La Banca dentro del Sistema Financiero Mexicano**

La banca como todas las instituciones en nuestro país se encuentra regida por leyes y organismos gubernamentales y junto con otras instituciones como son las Casas de Bolsa, Aseguradoras, Afianzadoras dedicadas a la actividad financiera de México, conforman el Sistema Financiero Mexicano

El Sistema Financiero Mexicano (S.F.M.), es el conjunto de organismos e instituciones que funcionan como reguladoras, supervisoras y controladoras del sistema crediticio en general, así como la definición y ejecución de la política monetaria, bancaria, de valores y seguros de nuestro país.

### **1.3.1 Estructura del Sistema Financiero Mexicano**

El Sistema Financiero Mexicano se conforma por organismos que operan y controlan la actividad económica del país.

Los organismos que controlan al S.F.M., son la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en primer lugar, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y el Banco de México.

Las entidades a las que regulan son todas las instituciones que ejercen la función financiera, por ejemplo "banca múltiple"<sup>9</sup>, casas de bolsa, aseguradoras, organizaciones auxiliares de crédito, etc.

Para comprender el funcionamiento del S.F.M. se esquematiza en el siguiente cuadro a las instituciones que lo conforman y su relación entre sí.

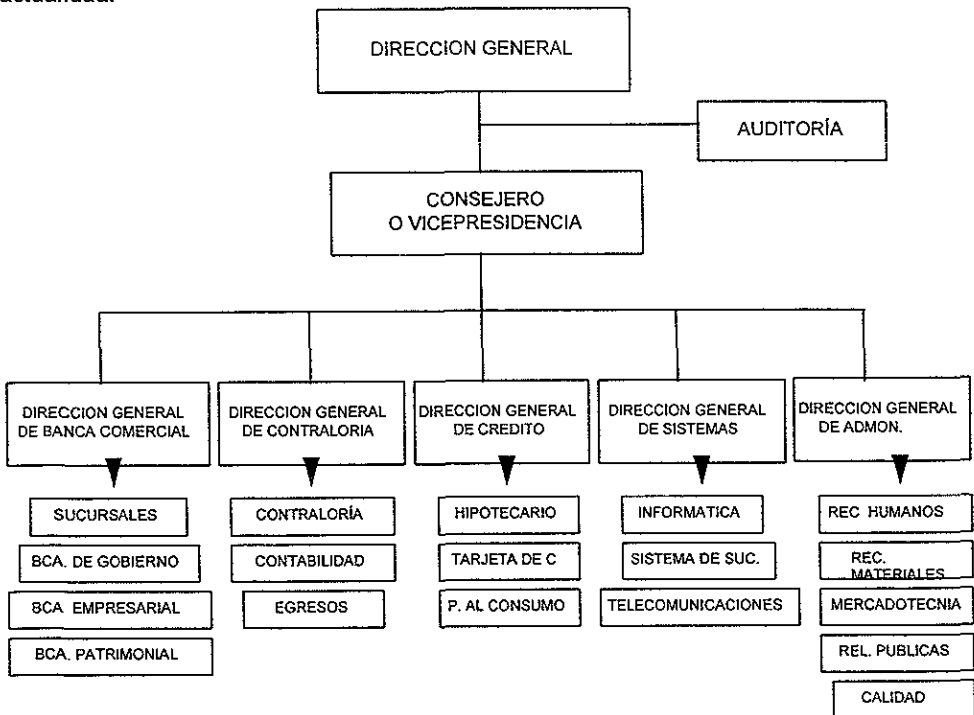
---

<sup>9</sup> Se le sigue llamando Banca Múltiple por los servicios que ofrece, aunque se sitúa dentro de la etapa de Banca Universal.

para realizar las operaciones de banca y crédito; la banca de desarrollo, que como ya se mencionó, son organismos creados por el Gobierno Federal para dar apoyo a ciertas actividades productivas del país como la industria, el comercio, la ganadería, etcétera, constituyéndose como Sociedades Nacionales de Crédito (S.N.C.)

### 1.3.3 Estructura Organizacional de la Banca Privada

El siguiente esquema, sin pertenecer a ninguna institución en particular, sirve de ejemplo para conocer a grandes rasgos la estructura que generalmente tienen los bancos en la actualidad.



Las estructuras de las instituciones bancarias generalmente sufren fuertes cambios debido a su necesidad de adaptarse a los avances tecnológicos, demanda del mercado y la propia competencia que se da entre ellas.

Pese a que al observar un ejemplo como el anterior se piensa en áreas o departamentos, en la actualidad se ha empezado a observar que éstas, están conformadas por seres humanos y se traducen como el principal activo de cualquier organización, pues es el encargado de hacerla funcionar, de su operación, crecimiento, proyección e importancia en el ámbito financiero.

Para que esto se dé, es necesario que todas y cada una de las áreas y personas que las conforman funjan como verdaderos colaboradores creándose un gran equipo de trabajo, en donde fluya la comunicación y todo el conjunto vaya enfocado hacia un fin común, es decir, que tengan en mente la misión de la empresa que es su objetivo o meta a alcanzar.

Una de las áreas vitales en cualquier organización, es la de Recursos Humanos, pues es la que generalmente participa de manera intensa en propiciar esa sinergia para lograrlo, así como también es la encargada de atender las demandas del personal, brindándoles su apoyo y el mayor bienestar posible para el óptimo desempeño de su labor.

Es en la Dirección de Recursos Humanos donde generalmente se ubica al área de Capacitación de Personal.

*“El capital humano es tanto más importante  
que el capital financiero y tecnológico,  
pero ninguna inversión es más importante  
que la inversión en uno mismo”.*

*C.S.C.*

## **CAPÍTULO II**

### **LA CAPACITACIÓN COMO PROCESO EDUCATIVO EN LAS EMPRESAS**



Siendo la educación un proceso que dura toda la vida, es necesario que el hombre nunca deje de aprender, este aprendizaje puede ser dentro o fuera de una institución. Mientras se es niño el aprendizaje o la educación que recibe se da mediante una institución que es la escuela, cuando se es adolescente es en la universidad, cuando se es adulto es en el trabajo donde se aprende, es decir, en la empresa donde se desarrolla profesionalmente.

Para que en verdad se dé este desarrollo profesional es conveniente que el adulto cuente con los medios necesarios, a este medio lo conocemos en las empresas como Capacitación.

La capacitación comienza a existir en el siglo XVIII como resultado de la Revolución Industrial, se empieza a hacer uso de las máquinas, que obviamente requerían ser operadas por una persona con conocimientos para manipular dicha maquinaria. Durante esta época aparecen escuelas industriales cuya finalidad era lograr el mayor conocimiento de métodos de trabajo en el menor tiempo.

Es en 1915 cuando se desarrolla en Estados Unidos el primer método de entrenamiento que es el Método de los Cuatro Pasos (Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar), pero es hasta 1940 cuando se comienza a tener conciencia de que el entrenamiento debía ser una actividad organizada, y que el instructor era vital en este proceso. Aunque se le conocía como entrenamiento realmente era capacitación, si tomamos en cuenta que el término de capacitación se refiere a la acción de hacer capaz a alguien para realizar ciertas operaciones o desarrollar las habilidades requeridas para desempeñar funciones específicas.

En nuestro país durante la época del México Independiente, se empiezan a dar los primeros pasos cuando empieza a darse un desarrollo en la industria (fines del siglo XIX y principios del siglo XX); el método de entrenamiento consistía en que una persona con amplia experiencia en determinado oficio, instruía a un aprendiz en dicho oficio brindándole conocimiento y desarrollándole habilidades. Existía una gran demanda por parte de los obreros calificados para satisfacer las necesidades originadas por la tecnología y el desarrollo industrial, sin embargo; la capacitación realmente tiene cabida en las organizaciones cuando se deja aquel viejo concepto donde los bienes principales del capital de una empresa era el capital económico, y se adquiere la posición de que el factor humano (capital humano) es el que promueve el desarrollo económico, cuando efectivamente hace uso adecuado de los bienes del capital como son la maquinaria, instalaciones, etc.

Considerando al recurso humano de cualquier empresa como la parte medular de ésta, es necesario que sus conocimientos, habilidades y actitudes sean aprovechadas al máximo y esto se puede lograr mediante la educación.

## **2.1 Marco Legal de la Capacitación**

En la década de los 70's cuando la capacitación se da como tal en México, se inicia una etapa de desarrollo en donde era prioritario obtener mayores índices de productividad y el sector obrero luchaba por mejorar los niveles de vida de los trabajadores, por tal motivo era indispensable plantear el establecimiento de un sistema nacional de capacitación que pudiera satisfacer dichos requerimientos.

De esta forma el Gobierno elevó a rango constitucional el derecho obrero a la Capacitación y el adiestramiento, decretándose el 27 de diciembre de 1977, y entrando en vigor el 1º. De mayo de 1978.

La Capacitación en nuestro país se encuentra sustentada en el Artículo 123 fracción XIII de la Constitución Política y el cual se transcribe:

*“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 patronos deberán cumplir con dicha obligación”.*<sup>10</sup>

Cuando se menciona en el artículo anterior “la Ley reglamentaria”, se refiere a la Ley Federal del Trabajo en donde hay un apartado (Capítulo III-Bis), que se refiere a Capacitación y Adiestramiento y del cual se transcriben algunos artículos importantes para efectos de la presente investigación.

**Artículo 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 de 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.*

---

<sup>10</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ed. Porrúa, 78. edic., pág. 27 y 28

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

**Artículo 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.

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

**Artículo 153-F.** La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

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

- II. *Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.*
- III. *Prevenir riesgos de trabajo.*
- IV. *Incrementar la productividad; y*
- V. *En general, mejorar las aptitudes del trabajador.*<sup>11</sup>

Es el Capítulo III Bis cuyo título es: De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores, que especifica las obligaciones tanto de empresas como trabajadores, teniendo un total de 24 artículos.

Desde su origen la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), ha tenido como objetivos el proporcionar ayuda a los trabajadores y crear condiciones idóneas para que desempeñen sus labores.

En cuanto a capacitación y adiestramiento han existido grandes proyectos como ARMO (Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria) durante mediados de la década de los 60's y principios de los 70's. Actualmente la S.T.P.S. cuenta con la Dirección General de Capacitación y Productividad que tiene como objetivo "organizar, promover y supervisar las acciones de capacitación y adiestramiento que deban realizarse en beneficio de la población trabajadora, así como las relativas a mejorar los niveles de productividad en el trabajo".<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Capítulo III - Bis, Ley Federal del Trabajo, pág. 73 y 74

<sup>12</sup> S.T.P.S., Manual General de Organización, pág. 52

## **2.2 Modalidades de la Capacitación**

Dentro del ámbito empresarial, las acciones educativas adoptadas pueden adquirir una denominación diferente, puede ser que se le llame, adiestramiento, desarrollo, formación, capacitación o entrenamiento, lo importante es no confundirse entre tan variadas modalidades, cada una de ellas está enfocada a atacar alguna área específica del desarrollo de las potencialidades del ser humano y pareciera que no existe relación entre ellas, sin embargo; todas y cada una forman parte de un proceso, donde cumplen una función en particular, donde pueden derivarse unas de otras. De tal manera que la interrelación que guardan entre sí es tan estrecha que llegan a confundirse, no obstante también a todas se les conoce comúnmente como capacitación.

Por ello antes de adentrar en el presente capítulo, es necesario esclarecer tales conceptos.

### **2.2.1. Capacitación**

Esta es considerada como la acción educativa enfocada al mejoramiento de la calidad de la persona, valiéndose de todos los medios para incrementar los conocimientos (Pensar), desarrollar habilidades (Actuar) y, cambiar actitudes (Sentir). "Es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores"<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, pág. 20

### **2.2.2 Adiestramiento**

Es la acción dirigida a crear y/o incrementar habilidades o destrezas, para la ejecución de tareas específicas, preponderantemente físicas. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a niveles operativos; y es básicamente funcional pues, "implica el desarrollo de habilidades de tipo motriz de facilidades manuales que permiten llevar a cabo operaciones mecánicas"<sup>14</sup>.

### **2.2.3 Formación y Desarrollo**

Es la superación integral y progresiva del trabajador de forma planeada, a partir del momento en que ocupa un puesto o área determinada. "La formación se orienta a dotar de conocimiento y técnicas y a inculcar las actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas"<sup>15</sup>

### **2.2.4 Entrenamiento**

Es el conjunto de actividades teórico prácticas, basadas en las experiencias, que persiguen proporcionar al personal tanto de nuevo ingreso, como al que ha sido ascendido o promovido, los conocimientos fundamentales en un puesto o área determinada.

---

<sup>14</sup>Ibid, Pág. 40

<sup>15</sup>BUCKLEY, Roger, La Formación: teoría y práctica, pág. 3

## 2.3 Modalidades de la Educación

El término educación etimológicamente proviene del latín educare, que significa “criar”, “nutrir” o “alimentar” y de ex-ducere que equivale a sacar, llevar o conducir desde dentro hacia fuera... “Los dos sentidos que estas raíces etimológicas sustentan han recibido, respectivamente, la calificación de acrecentamiento (educare) y de crecimiento (ex-ducere), y constituyen los conceptos centrales de dos ideas distintas de la educación que a través del tiempo han luchado por imponerse.”<sup>16</sup>

La educación es un proceso continuo que desarrolla y perfecciona las capacidades intelectuales y morales del individuo, para lograr un ser integral. La educación no se recibe únicamente al acudir a una escuela que es la institución donde comúnmente se lleva a cabo el proceso educativo, también la educación se recibe por medio de la familia; del entorno social donde se desenvuelve el individuo, donde haya algo nuevo que incremente sus conocimientos, que lo haga adquirir otras habilidades o cambiar sus hábitos, costumbres o creencias, que lo haga actuar o pensar diferente respecto de sí mismo y de lo que le rodea.

Desde esta perspectiva es la educación la que le permite al hombre conocer, cambiar y mejorar su entorno y calidad de vida.

Hablar de educación no es referirse únicamente a la formal o sistematizada como la única forma de crecimiento y desarrollo del ser humano, ya que existen otras modalidades que son la educación no formal y la educación informal.

---

<sup>16</sup> NASSIF, Ricardo, Pedagogía General, pág. 5



### **2.3.1 Educación Formal**

Esta modalidad, también conocida como educación tradicional es la que adquiere el ser humano a través de su vida escolar, considerando a la escuela como la institución que brinda los conocimientos durante esta etapa. Estos son los conocimientos que le van a facilitar el desarrollo de alguna actividad en su vida profesional y que le van a permitir incursionar como parte productiva en el ámbito de su elección.

### **2.3.2 Educación Informal**

Es la que el ser humano adquiere de manera natural y empírica, ya sea dentro de la familia, en su contacto con el arte, la religión, el medio ambiente, la sociedad y su entorno en general. Todas estas influencias en el hombre tienen repercusión en lo que él puede desarrollar, cambiar y crear fundamentados en sus hábitos, costumbres, valores y creencias, que son el resultado de la educación informal, así, ésta se convierte en un proceso que dura toda la vida.

### **2.3.3 Educación No Formal**

Se refiere al aprendizaje que dejan las experiencias que adquiere el ser humano en su vida laboral, incluyendo la capacitación que recibe para el desempeño de alguna actividad o trabajo en particular, es una función formativa de la educación comprometida con el desarrollo de las personas, los grupos y las organizaciones.

"La educación no formal se refiere a aquel conjunto de acciones sistematizadas que acontecen fuera del estricto marco escolar, aunque alguna de ellas puedan estar vinculadas con él. Se justifica porque la escuela no puede ni debe cubrir todo el conjunto de necesidades educativas del ciudadano actual; no en vano una gran parte de la educación no formal se dirige a sujetos que ya están fuera de la escolaridad obligatoria."<sup>17</sup>

## 2.4 Proceso de Capacitación y Formación Educativa

La educación es un medio por el cual se adquieren conocimientos, actitudes, valores, creencias, etc., convirtiéndose en un proceso formativo, ya que va dando esencia al ser humano al recibir determinada educación, por eso cada persona tiene sus propias características, no sólo las físicas, sino también las que adquiere durante su formación académica, personal y profesional, convirtiéndolo en un ser único.

Frecuentemente, se tiene la idea de que la educación es exclusiva de la escuela y la familia, dejando a un lado el valor que tienen las experiencias que se adquieren cotidianamente en la relación con el medio social y los conocimientos que se derivan del desempeño profesional.

Referirse al desempeño profesional no es exclusivo de aquellas personas que concluyen una carrera universitaria, sino a la aplicación de los conocimientos en una actividad dentro de una empresa o institución. Esta preparación en muchas ocasiones tiene un cimiento universitario, que le permite al ser humano desenvolverse con mayor facilidad en el ámbito laboral; en el caso de personas con una menor preparación académica, la formación se da en el mismo lugar de trabajo; esto es mediante la capacitación, que de igual manera va a

---

<sup>17</sup>SARRAMONA, Jaume, La educación no formal. pág. 9

contribuir al desarrollo y actualización de aquellas personas que cuentan con estudios superiores; siendo un conjunto de herramientas, conocimientos, experiencias y preparación que le permitirán enfrentarse a la vida diaria. En las empresas, muchas veces sin contemplarlo así, la capacitación se convierte en un proceso de formación educativa, con las mismas características del proceso de Enseñanza - Aprendizaje, donde existe alguien que aprende y alguien que enseña, con objetivos y necesidades educativas que cubrir, en la que se da la retroalimentación, modificación y adecuación de objetivos, contenidos, tiempos, técnicas didácticas, materiales, métodos y recursos en general.

El objetivo principal de la capacitación es el proceso mediante el cual se logrará que los empleados de una empresa reúnan los conocimientos y actitudes necesarias para cumplir satisfactoriamente sus funciones y con ello elevar la eficiencia, productividad y superación personal y social. Para lograrlo se deberán seguir una serie de pasos en forma sistemática y cíclica, que conforman el Proceso de Capacitación.

### **2.4.1 Etapas de la Capacitación**

El Proceso o Ciclo de Capacitación es un proceso continuo y sus etapas son:

- Detección de Necesidades de Capacitación
- Planeación de la Capacitación
- Ejecución de la Capacitación
- Evaluación de la Capacitación
- Seguimiento de la Capacitación

### 2.4.1.1 Detección de Necesidades de Capacitación

Desde el punto de vista lógico es el primer paso ya que se trata de prever la planeación del proceso educativo, este primer paso es indispensable pues constituye la base o los cimientos de la planeación del programa de capacitación. La D.N.C., como se le conoce en el medio de Capacitación; permite que las actividades se inicien sobre bases sólidas y realistas, ayudando a distinguir en qué aspectos la capacitación constituye el medio para lograr los objetivos propuestos por la empresa. También nos proporciona los antecedentes necesarios y por último se pueden programar aspectos como tiempo, dinero y esfuerzo.

La D.N.C. deberá responder a interrogantes como ¿Quién necesita la capacitación?, ¿En qué la necesita?, ¿Cuándo la necesita?, y ¿Por cuánto tiempo necesita la capacitación?. Normalmente la capacitación se enfrenta a áreas críticas, y éstas se pueden presentar de dos formas:

⇒ **de manera evidente o manifiesta**, como por ejemplo cuando se trata de un empleado de nuevo ingreso y,

⇒ **de manera encubierta**, cuando no son obvias y requieren de un estudio, como buscar causas, buscar las áreas específicas, así como los síntomas del problema.

Para realizar la D.N.C. se usan una serie de técnicas que pueden aplicarse solas o acompañadas, la elección de las mismas se aplica a cada caso específico. Algunas de éstas son:

- **Análisis del puesto.-** se analiza cuando se comparan los niveles reales de ejecución de cada empleado (normatividad respecto a sistemas, calidad, cantidad, exactitud, etc.), con los requeridos para el puesto.
- **Inventario de personal.-** principalmente para desarrollar al personal con relación a sus expectativas profesionales y conocimientos o programas deseables.
- **Observación.-** de las actividades del personal en cada puesto en específico.
- **Entrevistas.-** con los interesados o con los jefes (supervisores, gerentes, directores), que pueden dar una opinión del personal. La entrevista puede ser dirigida, abierta o libre.
- **Cuestionarios.-** este es el método más usado por las empresas, ya que es el más rápido y económico. Estos cuestionarios se utilizan para obtener apreciaciones del nivel general o individual de conocimientos; se pueden aplicar a cualquier nivel.

Otras técnicas que sirven para conocer las necesidades de capacitación pueden ser el análisis de quejas (verbales o escritas), los índices de rotación, de tiempos extras o de error, los rumores en la empresa y por último las sugerencias.

Una vez localizadas las áreas críticas, se ordenan y agrupan de acuerdo al grado de importancia y a los criterios establecidos, este punto ya se refiere a la siguiente etapa del proceso que es la planeación.

### **2.4.1.2 Planeación de la Capacitación**

La planeación se debe fundamentar en la D.N.C. y para que las acciones que se deriven verdaderamente satisfagan tales necesidades, debe contener los siguientes puntos:

#### Definición de objetivos generales

Los objetivos se deben enfocar a solucionar directamente los aspectos generales de acción.

#### Determinación de prioridades

Éstas deberán estar enfocadas a los objetivos del programa general, a las unidades, a los puestos, a los productos y servicios y al personal a capacitar.

#### Definición de programas, sub-programas o actividades específicas a desarrollar

Las partes que lo integran como pueden ser cursos seriados o módulos.

#### Determinación de recursos disponibles y necesarios

Recursos Humanos, Materiales y Financieros (se especificarán en el punto 2.5 de este capítulo).

#### Estructura del Programa

Contempla la forma en que se desarrollará el programa teniendo todos los datos del análisis previo como son:

- ✓ Definición de objetivos generales
- ✓ Definición de objetivos específicos

- ✓ Etapas en las que se divide el programa
- ✓ Selección de metodología
- ✓ Establecimiento de horario y duración
- ✓ Selección de coordinadores e instructores
- ✓ Selección de participantes
- ✓ Determinación de recursos didácticos
- ✓ Método de evaluación
- ✓ Contenido del programa
- ✓ Elaboración del presupuesto

### Beneficios

Es necesario definir los beneficios que se obtendrán con la impartición del programa de capacitación, tanto para la empresa como para el empleado.

### **2.4.1.3 Ejecución de la Capacitación**

En esta etapa se lleva a la práctica todo lo planeado de acuerdo al programa y metodología propuesta. En la ejecución de un programa de capacitación se deben cuidar aspectos como:

- a) Que el participante mantenga una motivación básica, procurando que exista en él una insatisfacción de su comportamiento, habilidad o conocimiento actual, dejándole entender qué tipo de comportamiento es el que se espera adopte durante el desarrollo del programa.

- b) Se debe propiciar un clima de aprendizaje efectivo, en donde se den oportunidades de comentar y practicar las sesiones del programa.
- c) Debe existir retroalimentación de su desarrollo y aprendizaje durante el programa.
- d) Procurar mantener una relación instructor-participante franca y abierta; permitiendo con ello una comunicación fluida, y propiciando un clima de confianza para permitir al participante el auto descubrimiento y auto diagnóstico de puntos débiles.
- e) Generar estándares de desempeño señalados por los participantes.
- f) Advertir que hay diferentes niveles y estilos de aprendizaje y que cada uno de ellos satisface diferentes necesidades.

Una de las piezas de mayor importancia durante la ejecución es el instructor ya que es quien funge como facilitador del aprendizaje. Entre las características que debe tener están las siguientes:

- ✓ Ser puntual y tener buena presentación
- ✓ Ser dinámico y entusiasta
- ✓ Fluidez, claridad y sencillez verbal
- ✓ Deberá mostrarse empático en todo momento, mantener buenas relaciones interpersonales
- ✓ Mostrar prestancia
- ✓ Capacidad de escuchar



- ✓ Ser líder, es decir tener la capacidad de manejo de grupo, sobre todo ante situaciones conflictivas
- ✓ Ser creativo
- ✓ Capacidad de análisis

Es importante también el observar la conducta que presenta cada uno de los participantes conforme va desarrollándose el programa, al igual que los resultados que se van obteniendo a nivel grupal. Esta actividad esta a cargo del personal interno de la empresa, o sea del coordinador; que es el enlace entre el instructor ya sea interno o externo y la empresa.<sup>18</sup>

Dentro de las funciones del coordinador podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Determina la población participante
- ✓ Elabora las invitaciones al programa y las hace llegar
- ✓ Informa al instructor de la conformación de los grupos
- ✓ Coordina sesiones de revisión de contenidos con los instructores y los especialistas o directivos de las áreas a las que se dirigen los programas
- ✓ Prepara el material requerido para la realización del evento, como manuales del participante, espacio donde se realizará, equipo a utilizar (rotafolio, retroproyector, videocassettera, etc.),
- ✓ Verifica que se cumplan los objetivos planteados, así como que se lleve a cabo en los tiempos, lugar, y calidad previstos
- ✓ Facilita al instructor condiciones para que se realice satisfactoriamente el evento
- ✓ Esta en constante comunicación tanto con el grupo como con el instructor

---

<sup>18</sup> La función de instructor puede estar a cargo tanto de personal interno como personal externo.

- ✓ Se considera lo suficientemente responsable y auto suficiente como para dirigirse por sí mismo
- ✓ Siente temor al ridículo
- ✓ Busca y acepta orientación sólo del instructor o alguna persona que le genere confianza
- ✓ Reacciona mejor ante el estímulo
- ✓ No se conforma con ser sólo un espectador

Actualmente la ejecución de la capacitación puede no sólo ser de forma directa, que es la que se ha descrito en los párrafos anteriores, sino que debido al gran avance tecnológico y a la demanda de tiempo puede ser:

⇒ **Gráfica.**- por medio de revistas, monografías, circulares, etc.

⇒ **Audiovisual.**- por medio de videos diseñados especialmente para ese fin por la empresa, por medio de medios más sofisticados como lo es Internet, Conferencias Vía Satélite, etc.

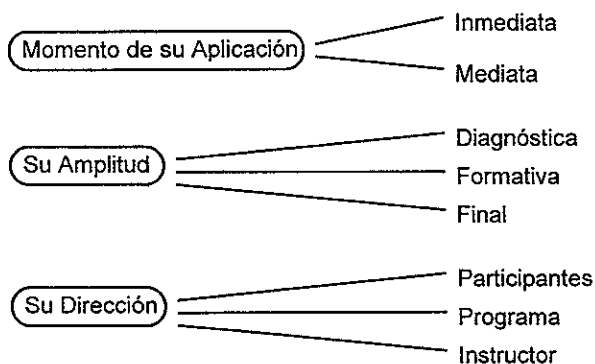
Sin embargo, para realmente percibir una modificación en la conducta del participante, la capacitación más efectiva es la Capacitación directa, es decir, aquella en la que el instructor está en constante comunicación con el participante.

Esta etapa podría ser la columna vertebral del proceso de capacitación, sin restarle importancia a las demás etapas, sólo que ésta es donde todos los puntos que se han tratado en las otras se ven cristalizados.

#### 2.4.1.4 Evaluación de la Capacitación

La evaluación es un procedimiento o acción que permite obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas y tomar decisiones a cerca de los diferentes elementos que intervienen en la capacitación. Básicamente se determina el grado en que los participantes de un programa han alcanzado los objetivos de aprendizaje. Otra de sus funciones es la de retroalimentación, que nos informa acerca de los aciertos y deficiencias de las acciones del instructor y de los participantes. La evaluación también proporciona un ambiente de seguridad y responsabilidad en éstos últimos.

La evaluación puede realizarse de diversas formas y por ello se clasifica como se muestra a continuación:



### **Momento de aplicación**

*La evaluación inmediata* es la que se efectúa durante el programa de capacitación, brindando información al momento sobre la eficacia del programa y el desempeño de los participantes. *La evaluación mediata* se realiza después que se ha concluido el programa y se refiere a la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos durante la situación real de trabajo, determinándose la magnitud del aprendizaje y aprovechamiento durante la capacitación.

### **Amplitud de la evaluación**

*La evaluación diagnóstica* se realiza antes de la impartición del programa y va a determinar el nivel inicial del conocimiento, habilidades y actitudes de los trabajadores que participarán en dicho programa, esta evaluación es muy parecida a la D.N.C. *La evaluación formativa* verifica el aprendizaje que se va adquiriendo durante la capacitación. Y por último, *la evaluación final* se realiza al terminar la impartición del programa y refleja en qué medida se alcanzaron los objetivos planteados.

### **Dirección de la evaluación**

*La evaluación dirigida a los participantes* verifica el grado de aprendizaje logrado por los trabajadores en la capacitación en cuanto a conocimientos, actitudes y habilidades. *La evaluación dirigida al programa*, determina cómo han funcionado los recursos o materiales didácticos (manuales, técnicas usadas durante el evento, etc.), la secuencia de los contenidos, el planteamiento de los objetivos, y las instalaciones y servicios generales que apoyan a la capacitación. *La evaluación dirigida al instructor* refleja el manejo que éste ha tenido con el grupo, cómo se ha percibido el nivel de conocimientos, etc.

La evaluación deberá seleccionarse de acuerdo a las necesidades del programa o de la propia situación, no necesariamente deberán aplicarse todas las evaluaciones antes descritas.

La evaluación debe ser una actividad planeada cuidadosamente debiendo obtener los resultados oportunamente. Para realizarla hay instrumentos y procedimientos que van desde preguntas, actividades a realizarse, cuestionarios o hasta los conocidos exámenes de conocimientos.

En el siguiente cuadro se especificarán cada una de ellas.

Pruebas de Conocimientos	Pruebas de Habilidades o Destrezas	Evaluación de Actitudes
<p>Consisten en formular preguntas al participante (ya sea en forma verbal o escrita) acerca del dominio de un contenido o información. Para realizar este tipo de evaluación es necesario preparar previamente una serie de preguntas o cuestionario.</p>	<p>Son pruebas prácticas que permiten juzgar si la realización de la actividad en cuestión es correcta o no, de acuerdo a un criterio de ejecución que ha sido determinado previamente.</p>	<p>Las actitudes pueden evaluarse observando la conducta de los participantes en situaciones reales o simuladas.</p>

A los programas de capacitación se les puede medir en base a cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

## **Reacción**

Es el grado en que los participantes han disfrutado y valorado el programa, esta evaluación mide los sentimientos del personal que ha asistido al evento y no mide los conocimientos adquiridos o las actitudes que han sido modificadas. En la evaluación de reacción es importante medir aspectos como metodología, contenidos e instructor. Para evaluar este aspecto se requiere:

- a) definir lo que se desea investigar
- b) utilizar un cuestionario que auxilie a lo que se desea conocer o investigar
- c) tabular y cuantificar las reacciones para hacerlo objetivo
- d) los cuestionarios deberán ser contestados preferentemente en forma anónima, ya que así los resultados que arrojen serán veraces y confiables
- e) establecer un espacio en donde los participantes escriban comentarios u observaciones adicionales.

Es importante señalar que una reacción desfavorable hacia un programa o instructor no indica que no ha habido aprendizaje. No obstante, es necesario que se mida la reacción de los participantes, ya que de manifestarse desfavorablemente puede ocasionar una pérdida de interés y por lo tanto no se alcancen los objetivos propuestos. Cuando se obtiene una evaluación desfavorable se deben de hacer las correcciones necesarias (cambiar instructores, modificar contenidos o metodología, etc.), así como entrevistarse con algunos de los participantes y obtener más información y realmente hacer los cambios que se requieran.

*A continuación se presenta un modelo de Evaluación de Reacción*

## EVALUACIÓN DEL EVENTO

**Curso o Programa:** \_\_\_\_\_

**Fecha y Lugar de Realización:** \_\_\_\_\_

**Instructor:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:**

Con la finalidad de mejorar nuestra calidad en lo sucesivo, agradeceremos la objetividad y sinceridad al llenar esta evaluación. Marque con una X aquella respuesta que considere más adecuada:

Contenido:	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Se cumplió el objetivo del programa?				
Aplicación del contenido en mi trabajo				
La profundidad de los temas fue:				
El nivel de cumplimiento de mis expectativas fue:				
La secuencia de los contenidos fue:				
Relación teoría-práctica (si la hubo) fue:				

**Instructor:**

Su puntualidad fue:				
Su dominio sobre los temas fue:				
El lenguaje que utilizó fue:				
El interés manifestado por los participantes fue:				
El manejo de los apoyos didácticos y audiovisuales (si los hubo) fueron:				
Resolvió las dudas de los participantes de manera:				

**Coordinador:**

La anticipación con que se me notificó el programa fue:				
La organización del programa fue:				

El lugar donde se realizó fue				
La atención y los servicios proporcionados por el área de capacitación fueron:				
Los apoyos didácticos y audiovisuales (si los hubo) fueron:				
El horario de las sesiones de trabajo fue:				

**En caso de haber aspectos evaluados como Regular o Deficiente, indicar el ¿porqué?**

---



---



---

**Comentarios y/o Sugerencias:**

---



---



---



---



---



---



### **Evaluación del Aprendizaje**

Consiste en medir el aprendizaje logrado en un programa de capacitación. Normalmente se diseña sobre la base de los objetivos de aprendizaje establecidos. Por lo general esta evaluación es una prueba escrita en el caso de Capacitación y Desarrollo, o la ejecución de una actividad específica, en el caso de adiestramiento.

En las empresas se considera satisfactorio el nivel de aprendizaje cuando el capacitando logra el 80% del total de aciertos contenidos en la evaluación.

### **Evaluación del Comportamiento**

Es necesario que para que realmente se den los cambios en los colaboradores, estos apliquen los conocimientos adquiridos durante la capacitación, en las situaciones reales de trabajo; cuando esto ocurre se dice que ha habido una transferencia. Es necesario practicar evaluaciones periódicas respecto al comportamiento en las situaciones de trabajo. Si no se logran los comportamientos deseados en el trabajo, se puede concluir que la capacitación falló y se requieren correcciones (apegar el curso a la realidad, usar audiovisuales, usar simulaciones, etc.).

### **Evaluación de Resultados**

Este nivel mide indicadores que reflejan el grado de éxito de una organización como por ejemplo, ventas, calidad, productividad, utilidades, rotación, etc. Mediante el análisis de estos indicadores se puede medir la eficacia de la capacitación en términos de costos y beneficios para la empresa.

Desde el punto de vista de la evaluación, sería mejor medir o evaluar los programas en forma directa en cuanto a resultados, sin embargo, hay muchos factores que hacen este aspecto difícil en la mayoría de los programas, pues el resultado, en forma habitual es a largo plazo, lo cual pertenece a la siguiente etapa del proceso que es el Seguimiento.

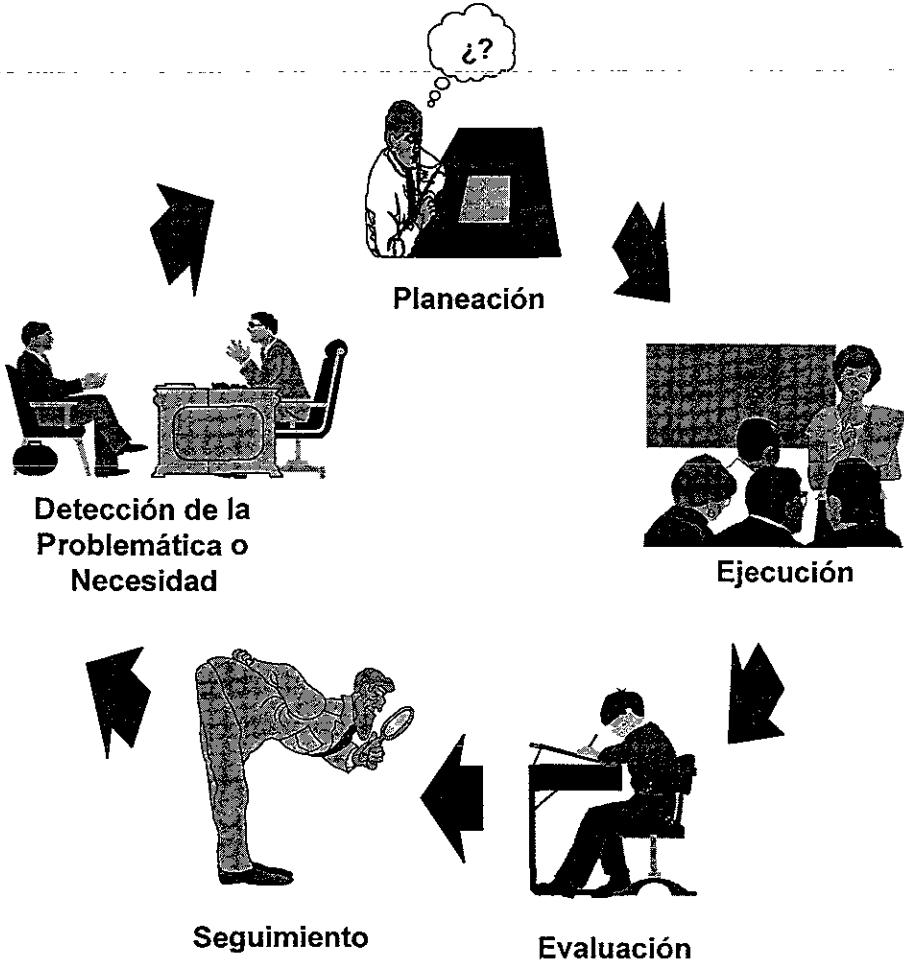
#### **2.4.1.5 Seguimiento de la Capacitación**

La última etapa del Proceso de Capacitación es el Seguimiento, el cual se convierte en una capacitación permanente, es decir, debe existir una continuidad en la formación de conocimientos, habilidades y actitudes. La continuidad de la capacitación no debe limitarse a una práctica o teoría vestibular, sino que continúa en el lugar de trabajo de los capacitandos, teniendo como finalidad el retroalimentar el contenido que se impartió en el mismo.

Cuando se establecen programas de seguimiento es menester estar en una lineal y constante comunicación con las diferentes áreas de la organización, como medio de determinación de necesidades. Este sistema debe de adaptarse a las condiciones de trabajo de las diferentes unidades, así como al cambio de métodos o sistemas de trabajo.

Al dar seguimiento a la capacitación, incorporando los resultados de la evaluación se podrán observar nuevos requerimientos de capacitación o, dicho de otra forma, se tendrá una nueva detección de necesidades con lo cual se comienza de nuevo el Proceso de Capacitación volviéndose cíclico.

## PROCESO DE CAPACITACION



## 2.5 Educación y Pedagogía para la Capacitación en el desarrollo integral del Hombre

Como se puede observar el Proceso de Capacitación lleva consigo una gran responsabilidad y es necesario que esta actividad esté a cargo de personal calificado, y es donde el Pedagogo como profesional de la educación tiene un amplio campo de desarrollo profesional en las empresas.

Durante mucho tiempo la función de capacitación estuvo bajo la supervisión o en manos de profesionistas como administradores principalmente, sin embargo no se le daba la importancia a la labor del pedagogo en las empresas. Esta situación se debe básicamente al concepto erróneo que se tiene de la Pedagogía.

Antiguamente el pedagogo era el esclavo que se encargaba del cuidado y conducción del niño, sin embargo, a la pedagogía no se le puede limitar como etimológicamente se define (ciencia de la conducción de niños), porque aún entendida como conducción, está dirigida al hecho educativo y éste sólo puede estar dirigido al ser humano, en cualquier edad y etapa de su vida.

De esta forma la educación como sujeto de estudio de la pedagogía, podrá tener cabida en cualquier ámbito en que el hombre se desenvuelva, "debe referirse siempre a la educación en todas sus formas y aspectos y comprender tanto la reflexión como el conjunto de reglas que permitan respectivamente, explicarla como hecho y encausarla como actividad consciente".<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> NASSIF, Ricardo, Pedagogía General, pág. 39

Así, "el punto de reunión para todas las experiencias y movimientos en el dominio de la educación es el pedagogo; y hay que confiar en que no sea una criba, sino un espíritu formador y plasmador que pueda devolver lo recibido, elaborado, a la idea."<sup>20</sup>

La capacitación es el campo donde el pedagogo tiene una alta participación en la implantación, planeación y elaboración de programas educativos, dada su preparación, tiene los conocimientos en materia educativa. Sin embargo y pese a que la capacitación se encuadra en el ámbito educativo, es importante contar con la participación de otros profesionistas, pues el formar un grupo multidisciplinario permitirá contar con una visión más amplia de lo que significa, no sólo la capacitación, sino el propio giro al que pertenezca la empresa. Si se aúnan las experiencias y variedad de enfoques de los diferentes profesionales que estén inmersos en la capacitación, las metas y objetivos serán alcanzados beneficiando no sólo a la institución, sino también a cada uno de los seres que la integra, al recurso humano.

### **2.5.1 Capacitación en la Banca Privada**

La Capacitación en la Banca Privada en nuestro país, se da de la misma forma que en otras empresas. Claro que sus funciones se enfocan a las actividades financieras básicamente, pero también existe capacitación enfocada al desarrollo de sus empleados.

La función primordial de la Capacitación en la Banca es elevar los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas de los recursos humanos, para procurar una óptima utilización de los recursos tanto financieros como materiales e incrementar la eficiencia en el desarrollo de

---

<sup>20</sup> Ibid. pág. 37

las actividades, atendiendo a la necesidad de mantener una constante superación en la formación del recurso humano, para que se pueda adaptar a los dinámicos cambios de la técnica bancaria, así como el proporcionar un cambio de actitudes y conducta en función de los objetivos individuales, institucionales y sociales.

Cada una de las instituciones bancarias en nuestro país tienen sus propias políticas de capacitación, sin embargo, todas ellas están reguladas por la misma legislación y los mismos organismos, y esto hace que las políticas sean semejantes.

La capacitación en la Banca Privada la podemos clasificar en tres tipos:

- Adiestramiento
- Capacitación Técnica
- Formación y Desarrollo

- **Adiestramiento**

Esta actividad es la que va enfocada al óptimo manejo de los sistemas, por ejemplo a los cajeros se les debe adiestrar acerca del uso del sistema que tenga el banco, desarrollar la habilidad para el manejo de efectivo, etc.

- **Capacitación Técnica**

Esta etapa de la capacitación busca proporcionar al personal los conocimientos técnicos de las distintas áreas en las que se integra una Institución de Crédito, como ejemplo podemos citar los procesos de crédito, en donde es necesario identificar claramente los documentos que se requieren para su otorgamiento, así como el análisis e interpretación de la situación

financiera del cliente, para identificar si es viable o no. Otro caso son los cajeros, quienes tienen que identificar características particulares de los documentos que reciben como son requisitos en la elaboración del documento, identificación del beneficiario, tipos de endosos, etc.

- **Formación y Desarrollo**

Esta etapa de la capacitación tiene como propósito el desarrollar el potencial del personal brindándoles conocimientos que les permitan desarrollarse en la Institución, mostrando sus aptitudes y actitudes que le permitan mejorar su desempeño en el puesto actual y obtener en el mediano plazo la posibilidad de una promoción, como ejemplo de estos programas se pueden citar los siguientes: Liderazgo, Desarrollo de Habilidades Directivas, Supervisión, Manejo Efectivo de Juntas, Relaciones Humanas, entre otros.

Esta etapa es de suma importancia para el desarrollo del personal de las Instituciones, ya que a través de ella el recurso humano es considerado para ocupar puestos de mayor importancia y jerarquía antes de buscar en el mercado externo, procurando con esto equidad interna y posibilidades de superación personal, lo que trae como consecuencia arraigo a la institución generando condiciones favorables para un buen clima organizacional.

Todas las instituciones de crédito cuentan con un área específica que se ocupa de la capacitación del personal, sin embargo en muchas ocasiones y dada la tendencia de Banca Universal que se maneja actualmente, ha sido necesario capacitar a personal específico en ciertos aspectos como por ejemplo Mercado de Dinero, Lavado de Dinero, y cursos más específicos en donde los bancos recurren a Capacitación especializada. Este tipo de capacitación generalmente es externa, es decir, se seleccionan los candidatos a asistir al

evento que será impartido por una empresa o despacho reconocido que se especialice en la materia.

Dada esta situación los cursos que se manejan en las instituciones bancarias pueden ser tanto externos como internos.

## **2.5.2 Recursos de la Capacitación**

Para que se dé el Proceso de Capacitación se debe contar con recursos específicos, estos son recursos materiales, financieros y humanos.

### **2.5.2.1 Recursos Materiales**

Son todos aquellos con los que se cuenta para realizar la función, contempla las instalaciones, aulas, mobiliario, materiales, equipo, etc.

### **2.5.2.2 Recursos Financieros**

Se convierten en el sustento económico con que se cuenta para cubrir los gastos que se deriven de las actividades de capacitación. Margen de costos, costos individuales y presupuesto general.



### **2.5.2.3 Recursos Humanos**

Es el receptor último de los beneficios que den las acciones específicas que en materia de capacitación haya establecido la empresa que, considerándolo como el cimiento o motor de la misma, hace una clasificación en diversos grupos ocupacionales como:

#### **Alta Dirección (A.D.)**

Son los ejecutivos encargados de la planeación estratégica de la empresa que dictan políticas y objetivos generales de la misma. A este nivel corresponden todos los directores generales, directores de área, directores adjuntos y subdirectores.

#### **Gerencia Media (G.M.)**

Son los funcionarios que planean, organizan, dirigen y coordinan las actividades funcionales de la institución, tratando de que se sigan las normas establecidas y que se cumplan los objetivos señalados. A este nivel corresponden los gerentes de áreas, gerentes de sucursales, gerentes regionales, jefes de departamentos, supervisores, ejecutivos de cuenta, coordinadores, etc.

#### **Personal de Oficina (P.O.)**

Son aquellos empleados cuya actividad consta principalmente en el establecimiento de toda clase de registro y libros relativos a transacciones financieras y asuntos de personal. En esta clasificación se incluye además a quienes manejan correspondencia, realizan tareas administrativas corrientes, organizan y transmiten mensajes, manejan fondos y operan máquinas de oficina, es decir todo el nivel operativo. A este nivel pertenecen todos los cajeros de sucursales, analistas, auxiliares, secretarías, etc.

Dado que es una labor permanente que requiere de un compromiso, visión, dirección y enfoque específicos, no puede ser tarea de un sólo departamento, requiere del apoyo del resto de la organización a todos los niveles y en todos los sentidos, debe entenderse como la mejor inversión que se puede hacer para la mejora y crecimiento de la empresa y no, como generalmente sucede, como un gasto irrecuperable que no traerá beneficio alguno a la misma.

*“No os preguntéis ciudadanos del mundo , lo que América  
va hacer por vosotros, sino lo que podemos hacer  
todos juntos por la libertad de la humanidad”.*

*John F. Kennedy*

## **CAPÍTULO III**

### **CULTURA DE SERVICIO Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA BANCARIA**

Hoy por hoy, hablar de competitividad, es referirnos no únicamente a la incorporación del progreso tecnológico en la banca o al aumento de la productividad, sino también este concepto implica hacer mención de la calidad en el Servicio, entendida ésta como un sistema que se basa en nuevas actitudes, ideas y tradiciones que conlleven a una nueva dimensión cultural, que permita encausar positivamente el potencial humano con que cuentan las empresas. Una parte que caracteriza a las empresas son los hábitos de cada uno de sus empleados, sus creencias, sus necesidades, etc., es decir; su cultura.

El éxito o fracaso de las empresas, en ocasiones, no depende de las dificultades reales por las que atraviesan, sino de la forma en que las perciben sus miembros; por lo que es de fundamental importancia ubicar la percepción real de los colaboradores, para que mediante un cambio manifiesto de actitud, logren influir de manera positiva tanto en el cliente externo como en los procesos de trabajo de sus clientes internos, y así mantener una imagen de servicio y de competitividad.

En la actualidad resulta difícil a las empresas mantenerse en el medio en donde ya no existen fronteras, donde la competencia es más reñida, en donde siempre hay una mejor opción.

Las empresas bancarias, luchando por permanecer dentro del mercado con un alto índice competitivo, han empleado estrategias en las que la productividad es lo único que importa, sin embargo, la gran expansión que ha tenido lugar en los últimos años en nuestro país, la participación de empresas del extranjero, y la realidad que viven día a día con respecto a los

constantes cambios y demandas, las ha llevado a contemplar otros elementos que aunados a la productividad y competitividad dan resultados en un menor plazo y con una mayor permanencia.

Ya en la década de los 90's es muy frecuente escuchar slogans de la cultura bancaria en cualquier medio de comunicación, en los cuales se pone de manifiesto la imagen que pretenden reflejar y que puede impactar más y mejor al público al que se dirigen.

Esto no se ha dado por mera casualidad, es una de tantas reacciones del gremio bancario para captar la atención de los clientes y posibles clientes, sin embargo; pese a que es la única imagen que se proyecta al exterior, a la par se implantan un sin fin de programas que llevan consigo la intención de que el personal que conforma dichas Instituciones también participe de esa imagen asumiéndola como propia, con la intención de que al darse el contacto con el cliente haya una congruencia entre lo que se publica y lo que realmente sucede en el trato cotidiano en una oficina o sucursal bancaria.

### **3.1 La Cultura en las organizaciones**

Así como en una familia, en las organizaciones existen características que las hacen ser diferentes a las demás, como se vio en capítulo anterior, el recurso humano es el más importante ya que es el que pone en marcha a todos los demás recursos con que cuentan las organizaciones y de la manera en que ellos lo hagan serán los resultados que se van a obtener, elevando o disminuyendo la productividad de la empresa que se trate.

Al hablar de Recursos Humanos estamos hablando de personas con sentimientos, creencias, necesidades, etc., y esto hace que su actividad laboral sea el reflejo de su estado de ánimo y actitud ante las circunstancias que se presentan en dicha organización, así como la manera de enfrentarlas y resolverlas. Esto es considerado como cultura.

La cultura es el contexto social que influye en la forma en que se comportan las personas. En sus inicios se relacionaba al concepto de cultura con el cultivo y con el campo, con sus actividades y con el trabajo en la tierra para obtener el fruto deseado.

Sin embargo, actualmente la cultura es más reconocida como todo aquello que el hombre crea y produce según los fines que quiera alcanzar. Una vez creada, configura y genera en la personalidad del hombre mismo..."los miedos, las esperanzas, las repugnancias y los placeres que cada ser humano es capaz de experimentar".<sup>21</sup>

Dentro de las organizaciones, hablar de cultura es hablar del Hombre, dado que es el ser humano el que la conforma y todo ese conjunto de creencias, hábitos, patrones de conducta, reglas y actitudes arraigadas desde la infancia se convierten en un soporte e influencia cuando éste se desempeña en una empresa. Generalmente la cultura se relaciona con los constantes cambios y avances que tienen lugar en el entorno, y con la adaptación de las organizaciones a dichos cambios, renovando constantemente su propia cultura.

En las organizaciones la..."cultura se genera a partir de la interacción de una serie de fuerzas, la más fuerte es la influencia del Presidente Ejecutivo y de los Directores y Gerentes de nivel superior, la naturaleza del entorno comercial de la organización y los modelos de los

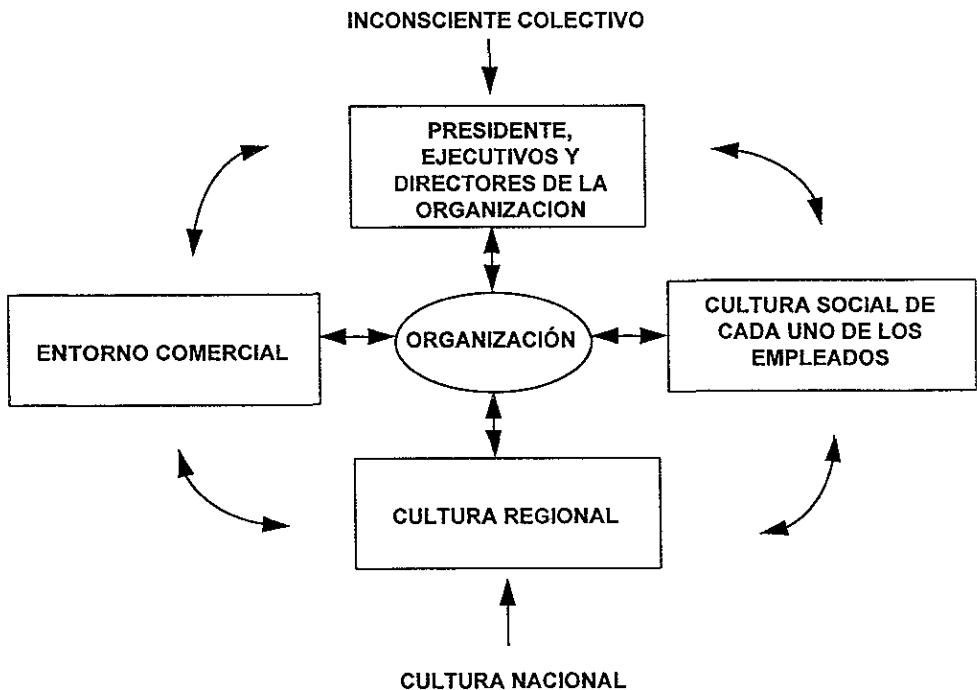
---

<sup>21</sup>Enciclopedia Hispánica, Vol. 4, pág. 397

hábitos competitivos de los protagonistas de dicho entorno también conforman un incentivo<sup>22</sup>

Aunque la cultura organizacional es algo que se genera por la directriz de los altos mandos, el resto de los colaboradores, de todos los niveles, participan de ella y la viven día a día, generándose así un compromiso individual y colectivo hacia el logro de un fin común, como valor central de la empresa.

Desde luego existen factores externos al individuo, que interactúan e influyen en su propia cultura y en la de la empresa, como lo muestra Erik de la Parra en su libro "La Virtud del Servicio", de la siguiente manera:



<sup>22</sup>DE LA PARRA, Paz, Eric, La Virtud del Servicio, pág. 59

### 3.2 La importancia del Servicio

Durante la década de los 50's hasta el inicio de la década de los ochenta, la Banca en México gozaba de un privilegio y reconocimiento generado por el servicio que brindaba y por su importancia dentro del desarrollo financiero del país. Al nacionalizarse la Banca en 1982, inicia un decremento en la buena imagen de la banca, a raíz del impacto que causa la noticia en el sector y de la incorporación de políticos en su administración, así como la integración de personal que no tenía ni la formación ni la experiencia bancaria, dando origen a despidos masivos y a una actitud burocrática en los empleados.

Esta situación empieza a borrar la imagen que se tenía del empleado bancario y por lo tanto de las propias instituciones, generándose un descontento en el recurso humano, por otro lado, las personas que habían logrado hacer una carrera bancaria, de pronto se encontraban fuera del ámbito en que se habían desarrollado por muchos años y con estilos de dirección y administración del negocio muy diferentes a la forma en que se venían haciendo las cosas.

Al reprivatizarse la banca, sus nuevos dirigentes se encontraron con la apatía de un gran número de sus colaboradores para propiciar el cambio de la imagen que se había generado, los esfuerzos realizados, muchas veces encaminados a incrementar su crecimiento y productividad, hasta nuestros días no han logrado recuperar todo lo perdido. Los cambios que pretendían también contemplaban, nuevamente, cambios en la plantilla e incorporación de nuevas estrategias internas de recuperación tanto de imagen como de mercado.

Actualmente muchas instituciones bancarias han lanzado campañas publicitarias ("Nuestro Compromiso es Servirle", "Atención y Servicio", "Una Nueva Cultura Bancaria"; "Es más



Grande ser Bueno, que más Bueno ser Grande", etc.) en las que se hace énfasis en el trato y servicio que brindan a sus clientes, mostrando una imagen que refleja la filosofía de las empresas, donde el cliente es lo más importante.

Hoy en día, los bancos ofrecen dentro de una misma oficina, una amplia gama de servicios y productos financieros a sus clientes, situación que en sus inicios estaba muy limitada dado que eran instituciones especializadas en algún servicio exclusivamente; sin embargo; siempre se han proyectado como empresas que brindan a sus clientes un servicio personal, amable, rápido y de calidad.

La intención de dar esta imagen al público no es exclusiva de la época actual, siempre se ha manejado publicitariamente y de manera masiva mediante diversos medios de comunicación, con la finalidad de proyectar seguridad y en consecuencia brindar confianza a los clientes.

Recordemos que para que un banco funja como tal y tenga liquidez necesita del depósito de los tenedores del dinero (clientes); pero hay algo que depositar antes que el dinero y eso es la **CONFIANZA**.

¿Cómo se puede ganar la confianza de una persona? Podría ser brindándole ayuda, consejos, darle alternativas, orientación, etc.

A esto, a la forma en que se gana la confianza se le conoce como **Servicio**.

Uno de los pilares de cualquier negocio es el servicio, pues con el un cliente o consumidor decide si se queda o se va.

Por supuesto que hay otros factores que determinan este juicio, como pueden ser los costos, la calidad del producto, la presentación del mismo, etc., sin embargo; en nuestra sociedad tan demandante existe la exigencia del cliente de ser tratado bien y rápido.

### **3.2.1 Definición del Servicio**

El Servicio es el parámetro a través del cual los clientes miden el compromiso social de una organización hacia sus consumidores, destacando como valores las actitudes y las acciones que se llevan a cabo para hacer sentir a los clientes que se trabaja por y para ellos.

Aunque el servicio es intangible, es un hecho que enriquece a quien lo recibe y engrandece a quien lo presta, ya que genera en ambos, efectos de orgullo y satisfacción con el resultado de relaciones constructivas (comerciales) a largo plazo.

La calidad en el servicio permite que la organización destaque sobre la competencia, donde el prestador de servicio o el empleado debe comprometerse para lograr que cada interacción que se realice con un cliente signifique una oportunidad para mejorar la percepción que éste tenga del servicio, de quien lo otorga y de la institución misma.

A esta interacción se le llama Momentos de Verdad.

#### **3.2.1.1 Momentos de Verdad**

"Un momento de verdad es ese preciso instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro negocio, sobre la base de ese contacto, se forma una opinión acerca de la calidad

del servicio y virtualmente la calidad del producto... Hay que tener también en mente que un momento de verdad no implica necesariamente contacto humano<sup>23</sup>

El momento de verdad no es negativo o positivo por sí mismo, es la manera como se maneja el contacto con la empresa que lo convierte en una experiencia positiva o negativa para el cliente.

Los momentos de verdad se pueden clasificar en:

- **Momento de verdad de comprar o no comprar.-** Es el momento en el que el cliente piensa "lo compro o no lo compro", en este momento influyen factores como la presentación del producto, los beneficios que ofrece, etc. El cliente decide si se siente o no atraído por dicho producto.
- **Momento de verdad de valor por dinero.-** Es el punto en que el cliente hace una reflexión del valor respecto al producto o servicio.
- **Momento de verdad para decisión de nueva compra.-** Este momento sigue inmediatamente al momento de valor por dinero, ya que es la decisión de comprar nuevamente.
- **Momento de verdad de mala noticia.-** Es cuando el cliente padece un mal momento y por este motivo llega con cierta predisposición a la organización en donde su comportamiento es agresivo, déspota, irónico con el empleado; éste ante la situación que

---

<sup>23</sup>ALBRECHT, Karl, La Excelencia en el Servicio, págs. 30 y 31

se le presenta espera el momento oportuno para darle la mala noticia de no poder atender o satisfacer su necesidad.

- **Momento de verdad por referencia.**- Es cuando el cliente acude a solicitar algún servicio o decide no acudir, debido a alguna influencia, ya sea positiva o negativa con respecto a lo que él quiere solicitar. Se basa en la referencia que tiene de algún conocido, quien le ha manifestado su particular opinión.
- **Momento de verdad que se repite perpetuamente.**- Es la situación que constantemente se le presenta al cliente y que no hay nadie cercano que le pueda resolver, experimentando momentáneamente una pérdida de confianza. Esta situación la podemos apreciar cuando al acudir a un cajero automático y el cliente solicita un retiro de efectivo, el cajero le registra la operación pero no le proporciona el dinero, descontando la cantidad solicitada.

Los momentos de verdad se presentan en una secuencia lógica, esto permite identificar aquellos encuentros por los cuales se es responsable de un mal servicio. A estos momentos en donde se refleja el mal servicio, se les llama **momentos críticos de verdad**.

Regularmente suceden cuando, en el contacto con el cliente, se da una falla en alguno de los sistemas de la organización, y se juega la reputación del servicio que brinda la misma. Lo importante aquí es que quienes tengan el trato directo con los clientes, logren identificar la importancia y consecuencias que su actuar puede traer a la organización, ya que en muchas ocasiones se puede alejar a un cliente al no satisfacer su necesidad de ser atendido. Puede suceder que aún teniendo algún problema con la operación, el encargado de atender a un

cliente muestre una actitud positiva y comprensiva con éste, aminorando su disgusto y haciéndole más llevadera la espera, sin embargo; muchas veces los empleados responsables de la pérdida de un cliente, no se percatan del daño que causan no sólo a la empresa, sino a ellos mismos.

---

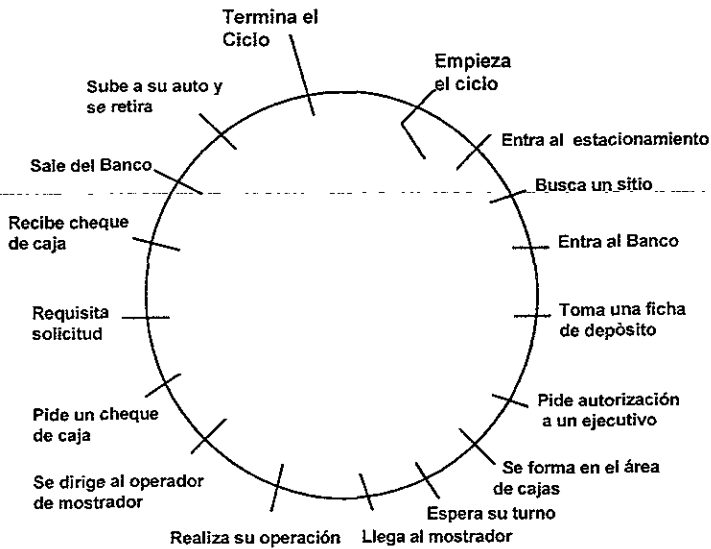
Por ello es necesario, concientizarlos de la importancia que tiene su labor frente al público y que dentro de todas las fases de un ciclo de servicio, puede suceder un imprevisto que no este en sus manos resolver, pero donde su imagen y la de la organización se vea afectada.

### **3.2.1.2 Ciclo de Servicio**

El ciclo de servicio es el mapa de los momentos de verdad conforme el cliente los va experimentando.

Un ciclo de servicio se compone de varios momentos de verdad, pueden ser todos momentos críticos o positivos, o pueden existir ambos; todos son el antecesor del siguiente y aún cuando para el empleado parecieran inconexos, para el cliente son como una película con una secuencia que traduce en un buen momento o un mal momento. La importancia del ciclo de servicio es que permite al empleado identificar con mayor facilidad los momentos críticos y ocuparse de resolver aquellos que esté en sus manos.

A continuación presentamos el Ciclo de Servicio de Karl Albrecht, adaptado a una sucursal bancaria.



### 3.2.2 Necesidades Básicas en el Servicio

Para poder otorgar un buen servicio es necesario contar con varios elementos como pueden ser productos con calidad y costos atractivos; pero lo más importante para que un cliente se sienta atraído por el buen servicio, es el trato que va a recibir por parte del personal.

Muchas veces los clientes no regresan no tanto por las altas comisiones que les cobran los bancos, sino por el trato que reciben del personal, hay ocasiones en que los clientes son fieles seguidores de sus ejecutivos por el buen trato que les otorgan. Un buen servicio se considera desde la forma en que está decorada una sucursal bancaria o su ubicación, hasta la sonrisa que recibe el cliente al llegar o la presentación del personal que labora en ella.

Por lo tanto, una de las necesidades básicas en el Servicio es el buen trato que otorguen los empleados y todo lo que ellos puedan generar, el aspecto de una persona pulcra, segura, educada, con conocimientos de su trabajo, estar al tanto de lo ocurre no sólo en las finanzas, sino en general en el mundo, a los clientes les gusta sentir que la persona a quien le confían sus inversiones es una persona que está al día.

---

En ocasiones hay elementos que no hacen atractiva a una sucursal bancaria, por ejemplo una sucursal que está en una zona de difícil acceso o que está en remodelación o tal vez que no tenga estacionamiento, pero el elemento que puede cambiar esta situación es el personal que trabaja ahí, convirtiendo así al factor humano como el más importante y el capaz de cambiar la mala imagen que puedan tener los clientes.

### **3.2.3 Actitud de Servicio**

La actitud se puede distinguir en la disposición positiva o negativa, que la gente en general manifiesta con respecto de otras personas, objetos, ideas o situaciones. Esta actitud influye en la forma que se realizan las actividades cotidianas, y dependiendo si es positiva o negativa facilitará o dificultará el trabajo.

Una persona que en su trabajo se comporta con una actitud positiva de servicio, siempre desea ayudar a los demás, es responsable y se nota que le gusta su trabajo.

Las personas no nacen con actitudes, sino que las aprenden. Las actitudes positivas se comienzan a aprender cuando una persona se empieza a comportar como aquellas

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

personas que sí poseen una actitud positiva de servicio y lo más importante, cuando se compromete con ella misma a tener una actitud positiva.

Existen factores que reflejan una actitud positiva por parte del servidor, entre ellos se encuentran la eficiencia que se refiere al proporcionar un servicio al cliente sin demora, la confianza que el servidor le da al cliente al tener seguridad, conocimientos, disposición, etc., otro factor es el interés personal, con el que el servidor demuestra un interés particular por su cliente y por satisfacer sus necesidades. Todo esto genera una imagen del servidor de profesionalismo, donde el buen servicio y la cortesía nos son la excepción, sino la regla y que el cliente se percata de que es tratado con aprecio y que se disfruta al atenderlo, incluso que se ponen en juego los sentimientos y que es la razón de ser de la institución.

Así, Jorge Pinedo afirma que "el aprecio juega un papel muy importante en el servicio, tanto en relación a los bienes que deseo aportar, como a las personas a quienes deseo participárselos. Es en el aprecio en donde la acción adquirirá un gran sentido personal, generándose una gran motivación para actuar y será la base de la mutua complacencia que se genera a partir de la relación que se establece entre el usuario y el servidor".<sup>24</sup>

Los clientes poseen una particular percepción con respecto de la atención que se les brinda, de tal manera que identifican muy claramente cuando el servidor que les atiende se limita a realizar su trabajo, muchas veces dejándolos insatisfechos y hasta molestos. Sin embargo, por esta misma percepción, también denotan cuando el servidor les está brindando no sólo la atención que se merecen, sino satisfactores adicionales, buscando alternativas,

---

<sup>24</sup>PINEDO RIVERA, Jorge, Pensamientos sobre Servicio, pág. 3



facilitándole los procesos u ofreciéndoles mejores opciones. A esto se le conoce comúnmente como Valor Agregado.

El valor agregado se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que dignifican beneficios adicionales para el cliente, sin que esto le ocasione un costo mayor.

Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización. La cortesía con que un cajero trata a una persona y la rapidez con que lo atiende, es Servicio al Cliente.

Podemos concluir que la actitud de servicio no es el producto en sí, sino la forma en que se ofrece y se vende.

### **3.3 El Servicio desde la Perspectiva del Cliente y de la Empresa Bancaria**

El servicio es considerado bajo dos perspectivas o referencias, la del cliente y la del banco. A esto se le conoce como marcos de referencia.

Los marcos de referencia son individuales, ya que dominan sus respectivos procesos de pensamiento, actitudes, sentimientos y comportamientos durante el momento de verdad. Es un filtro entre el cliente y la empresa.

El cliente puede considerar que él siempre tiene la razón, que debe ser tratado bien y rápido, ya que está pagando por ello y por quedar satisfecho. El banco está para atenderle

efectivamente, esto es una realidad, lo importante es que quien lo atienda piense de igual manera.

En cualquier situación que se presenta siempre existe una diferencia entre la perspectiva del cliente y la de quien lo atiende, sus puntos de vista pueden ser diametralmente opuestos desde el momento en que el papel que juega de cada uno es contrario. En estos casos, como se mencionó anteriormente, lo importante es que el servidor no pierda nunca de vista la misión de su empresa y su razón de ser, el cliente. Esto no quiere decir que deba acceder a todo lo que demande, pero sí tener una mentalidad y criterio abierto para decidir qué de lo que demanda es razonable y justo, y cubrir su necesidad de la mejor manera posible.

Por otro lado, el empleado bancario tiene su propia perspectiva del servicio que otorga, su objetivo es darle al cliente lo que pide, apegándose a las políticas de operación que le marca su banco y muchas veces deja a un lado cuestiones básicas de cortesía como el saludo, la sonrisa, y hasta el saber decir amablemente que no a un cliente.

### **3.3.1 Qué es un Cliente**

Todas las empresas tienen un factor común, están dirigidas a un sector específico de la población, a algún tipo de clientes, éste puede ser del sector industrial, comercial, de servicios y/o personas físicas; a esto se le conoce como mercado; sin embargo, los mercados, del tipo que sean, están compuestos por personas, por seres humanos y éstos son los clientes, las personas con las que se realizan las transacciones, las ventas, etc. Cuando en alguna organización se habla del mercado se habla del cliente y siempre es la razón de existir de cualquier negocio.

Un cliente es un ser humano, viene en todos los tamaños y colores, un cliente es un niño que pide un dulce. Un anciano que no ha podido cobrar su pensión después de dos horas en la fila, un cliente es una mujer que está tratando de hacer entender sus necesidades en la mejor forma posible. Un cliente es un compañero de trabajo que nos pide ayuda para poder atender al público rápidamente. El contribuyente, el paciente, el parroquiano, el socio, todos son sinónimos del activo más valioso que tiene un negocio: el cliente que llega y paga dinero por un servicio o producto.

A los clientes se les puede clasificar en dos tipos: clientes internos y clientes externos.

**Cliente Interno.-** El personal de la empresa se considera cliente interno ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por Recursos Humanos, para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

En las organizaciones, además del personal que tiene trato directo con el público, existe una plantilla de respaldo, personal que está dedicado a dar soporte en todos los sentidos a quienes están en las áreas de ventas o promoción. Su labor es fundamental, pues se encargan de la operación de la empresa, del respaldo y servicio en cuanto a sistemas y procedimientos internos, etc. Para las áreas administrativas y de soporte, los promotores o vendedores son sus clientes, pues debe atender sus demandas y brindarles el apoyo que requieran para desarrollar su labor con los clientes.

El cliente externo comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una actitud de servicio que establezca una diferencia.

También existe el Consumidor Final y esta categoría comprende a los clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos no sólo de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, sino de la atención y servicio que recibió de quien se lo haya vendido. Es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa.

A los clientes se les puede clasificar también en tres grandes grupos: El cliente Auditivo, el Cliente Visual y el Cliente Kinestésico.

- **Visual:** El cliente visual se caracteriza por ser muy observador, organizado, cuidadoso con su imagen, orientado a la apariencia, se distrae poco con el ruido, prefiere leer, le gusta el orden y la limpieza y entiende al mundo como lo ve.
- **Kinestésico:** Se caracteriza por ser sensible, impulsivo, espontáneo, le gusta lo cómodo, se expresa con su cuerpo y presenta cambios en su estado de ánimo.
- **Auditivo:** Se caracteriza por escuchar, habla mucho, es muy sensible al ruido, es una persona sedentaria y le gusta la música.

Como seres humanos, los clientes están sujetos a cambios en su estado de ánimo, esto no quiere decir que por ser un cliente visual no pueda tornarse agresivo, o si es auditivo no pueda admirar la belleza de las artes. Los clientes se presentan en un estado de ánimo influenciado por los momentos de verdad que han vivido hasta llegar al contacto con la empresa. En esta situación es importante tener la capacidad de darles invariablemente la

atención y servicio que se merecen, con la empatía necesaria y evitando tomar parte de ese disgusto o apatía. A esto se le conoce como "engancharse", o involucrarse emocionalmente con los clientes y con el estado de ánimo que presenten.

Al "engancharse" con un cliente disgustado puede suceder que ese enojo o malestar se sienta como personal, corriendo el peligro de rebasar los límites del propio estado de ánimo y de que se maneje de manera inadecuada, enfocado hacia terceras personas, que a su vez al sentirse agredidas, lo sean también con otras; a esto se le llama reacción en cadena y así como puede resultar muy peligroso y difícil de manejar, puede ser muy benéfico para las relaciones entre empresa y clientes, asimismo para las relaciones de esos clientes con sus propios proveedores y éstos a su vez con los suyos.

### **3.3.2 La Opinión del Cliente, una Oportunidad de Mejora**

El cliente es la razón de ser de cualquier organización y una vez que se da el acercamiento y confianza con el personal que le atiende, siente la confianza y libertad de opinar y hasta reclamar por aquello que cree que se puede mejorar o que le desagrada. Generalmente sucede que quien le atiende hace oídos sordos a sus comentarios y el cliente termina por desistir en sus comentarios.

Si se presta una auténtica atención a la opinión del cliente en cuanto al servicio y atención que se le brinda, se escuchan sus comentarios, sugerencias y opiniones respecto de las fallas que desde afuera ha detectado y si se corrigen para poder brindarle cada vez un mejor servicio; el cliente notará que realmente es importante, que se toma en cuenta su opinión y

de verdad se hace algo al respecto, que su participación y su punto de vista es muy valioso, sólo entonces se le hará sentir que se está trabajando por y para él.

### **3.3.3 Valores Corporativos y el Servicio**

Los valores son creados por el hombre y marcan la rectitud de los actos. En las organizaciones los valores son dictados por el nivel de presidencia o directivo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la institución. Muchos bancos tienen como valores la prioridad a la clientela, el actuar con honestidad, etc. Pero ¿realmente cumplen con ello?, ¿realmente los empleados hacen suyos estos valores?

Los valores corporativos van de la mano de los objetivos o misión de las instituciones, pero en muchas ocasiones no todos los que integran la organización conocen la filosofía de su empresa, sus principios y su forma de actuar.

Todos los seres humanos necesitan de una guía que les marque hacia donde se quiere llegar, de igual forma en los bancos se requiere que se indique a los empleados hacia donde dirigirse, qué persigue la institución, cuál es su proyección a futuro.

Es importante que todos los que componen una institución estén en la misma perspectiva de la organización para la cual están colaborando y de la cual son parte. Es importante que lo sepan pues son los que la llevan a la práctica. Muchas veces esta filosofía se hace pública a los clientes, pero resulta que el cliente está esperando ser atendido de esa manera y que el servidor simplemente no conoce la filosofía de su institución.

Al igual que el servicio un valor no es tangible, un valor es generado por creencias y actitudes; por tal motivo los valores corporativos en su mayoría van a establecerse en relación al servicio que pretende otorgar la institución y con la intención de que sea un distintivo.

---

### **3.3.4 El Servicio, compromiso con el cliente**

En las instituciones no se debe ver a un cliente como aquella persona que tiene la necesidad de acudir a un banco, sino como aquella persona que es la razón de ser del banco. Si se vuelve al capítulo I en donde se vio la historia de la Banca en México, se tiene presente que la actividad financiera se inicio para "Ayudar y beneficiar" a quienes lo requirieran o necesitaran, es decir "dar", entonces entenderemos la base de la función bancaria: el servicio.

El servicio es el principal producto que ofrecen todos los bancos, lo que los hace diferentes es el SERVICIO, que parece ser la palabra mágica, pero para dar un buen servicio es necesario establecer un compromiso.

El compromiso de servicio que debe establecer el empleado bancario, no sólo debe ser con la institución sino con él mismo. El compromiso crea lealtad y un deseo de obtener logros individuales y de grupo. Un verdadero compromiso es algo más que uno mismo, es una acción proveniente de los sentimientos y cuando es impulsado por un auténtico deseo de servir, implica para la organización:

Considerar al cliente (mental y físicamente) como el principio y fin de las funciones, planes y programas de una institución bancaria o cualquier empresa, a partir del cual se formulan estrategias e implementan acciones concretas.

Identificar al cliente en el punto donde la empresa interactúa con él (momento de verdad) y analizar la forma en que lo hace su personal, a fin de derivar oportunidades de mejora, y diferenciar los servicios para lograr crear clientes satisfechos.



*“Es verdad que el cambio conlleva el riesgo del fracaso,  
esa es la principal razón del temor a la libertad.  
Pero también es verdad que en la vida no hay errores,  
Sólo lecciones que aprender”.*

---

## **CAPÍTULO IV**

### **LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS, UNA ALTERNATIVA PARA EL CAMBIO CULTURAL EN LAS ORGANIZACIONES BANCARIAS**

La educación como proceso cultural debe ser permanente, no puede encasillarse en alguna actividad precisa dentro de un periodo determinado; debe contemplarse con visión de largo plazo y contener acciones constantes y con una secuencia planeada y programada que permitan guiar el verdadero desarrollo del ser humano y alcanzar de manera óptima los fines perseguidos.

Así, la aportación educativa de la capacitación en la empresa bancaria debe enfocarse a generar el cambio de cultura, basándose en el diseño e implantación de un programa que permitirá llevar a cabo todas las acciones encaminadas a lograrlo, fundamentado en la situación y necesidad real y vigente del recurso humano de la empresa que se trate. Así, en la capacitación serán los programas los que por su misma naturaleza permitirán dar una lógica a las actividades que plantee la estrategia de la empresa para el cambio de cultura.

Siendo el programa *"el diseño de un conjunto de acciones, entre sí relacionadas, para la consecución de una meta"*<sup>25</sup>, debe contemplar los supuestos del programa, el análisis o diagnóstico de la situación inicial, la determinación de metas u objetivos, las líneas de actuación, los contenidos, estrategias de acción y medios, el tiempo asignado, los criterios de evaluación, propuestas de retroalimentación y por último propuestas de acciones futuras que garanticen la permanencia de los efectos del programa.

---

<sup>25</sup> SARRAMONA, Jaume, La educación no formal, pág. 83

## 4.1. Programas Educativos

Al hablar de capacitación en las empresas nos referimos a la educación no formal, como se ha visto en capítulos anteriores; aunque en la práctica no se le reconoce así esta modalidad tiene su fundamento en la educación formal. En la capacitación nos encontramos con programas, talleres o cursos que tienen una estructura semejante a la de los programas en la educación formal; es por este motivo que su aportación a la capacitación no puede dejar de mencionarse, pues sustenta teóricamente su conformación.

La tendencia de la educación formal en nuestro país ha ido encaminada a hacer cada vez más completa la manera de educar y formar a los individuos, es decir, conforme se avance en los grados educativos, la manera de enseñar y planear la educación se va haciendo más compleja, van adquiriendo modalidades diferentes, según el grado escolar de que se trate, exigiendo más cada vez tanto de los maestros como de los estudiantes.

Es así como los programas educativos tienen una modalidad que va íntimamente relacionada con el grado de estudios en que se esté aplicando, así, para la educación primaria se utilizan programas diseñados por unidades, por centros de interés o por proyectos, así como los programas elaborados por áreas o materias.

En la educación formal los programas están diseñados más por las disciplinas específicas que deben desarrollar las capacidades y potencialidades del ser humano, incluyendo los trabajos manuales, intelectuales y físicos de manera integral. Son programas diseñados también por ciencias, materias, disciplinas científicas o ramas que guían el conocimiento e

integración de la realidad usando los procedimientos que la experiencia humana ha ido construyendo.

En este ámbito de la educación hay una tendencia hacia la corriente formalista, que procede de los programas por objetivos, programas modulares y programaciones. En esta tendencia se ha dado importancia tanto a la forma como al fondo, de una manera equilibrada donde cada parte cumple con un objetivo.

La forma del programa permite seguir construyendo nuevos contenidos, más abundantes, ricos y claros. Aprendiendo de una forma organizada, construida, sustantiva, se puede responder a los nuevos problemas que el cambio de cultura plantee, y mejor aún, creará nuevas formas, medios que enriquezcan el caudal humano en su respuesta para afrontar la realidad vital.

El fondo de los programas son los contenidos, secuencia natural del proceso de desarrollo del pensamiento, en la adquisición de las nociones del universo, la sociedad, de sí mismo. Los programas deben mantener un equilibrio entre la forma y el fondo, "que al mismo tiempo que logre el dominio del asunto aprendido desarrolle una estructura de aprendizaje útil para infinidad de transferencias, de transformaciones y de perfeccionamiento en las en las capacidades de respuestas del hombre ante su circunstancia"<sup>26</sup>

Una parte importante dentro del ámbito educativo es la planeación curricular, ya que esta va a conducir el proceso de enseñanza – aprendizaje (E-A) a fin de lograr los objetivos planteados. El curriculum es "un plan que norma y conduce, explícitamente, un proceso

---

<sup>26</sup>BOLANOS, Martínez, Victor Hugo, Introducción al estudio de la pedagogía, pág. 331

concreto y determinado de enseñanza - aprendizaje que se desarrolla en una institución educativa<sup>27</sup> en su definición etimológica, *curriculum* es una palabra latina, cuyo significado es conjunto de estudios y *curricula* es su correspondiente plural.

~~El curriculum es un plan donde se determinan las acciones de manera estructurada y organizada a fin de propiciar un aprendizaje. Existen otras definiciones de curriculum que están más orientadas a las experiencias de aprendizaje, ya sea a la selección o resultado de las mismas, es decir, al proceso de aprender o al resultado del aprendizaje o aprendizaje generado.~~

El curriculum guía el proceso de enseñanza - aprendizaje por medio de una previsión de las acciones educativas y su relación entre sí, siguiendo un plan general de acción plasmado en reglamentos, planes de estudios, cartas descriptivas, programas, disposiciones administrativas, etc. Es este plan general al que se le denomina curriculum.

En el ámbito educativo el curriculum o conjunto de estudios es más identificado desde la perspectiva de la educación formal, sin embargo, visto desde la perspectiva de la educación no formal, el curriculum aparece desde el momento en que en esta modalidad de educación también se contemplan planes y programas que desarrollen las capacidades de las personas de manera organizada, que le permitan alcanzar una mejora en la vida social, personal y ocupacional.

Como se mencionó al principio de este capítulo, existe una estrecha relación entre la educación formal y la no formal, ésta última es más reconocida en el ámbito profesional

---

<sup>27</sup> ARNAZ, José A., La planeación curricular, pág. 9

como capacitación, enfocada al adulto, que tiene la necesidad de seguir aprendiendo, ya no con la misma finalidad del adolescente o el niño de obtener un grado escolar superior, sino con miras a una mejor proyección profesional, la cual redundará en su vida personal y social.

Un currículum difiere de otro en razón de las características y circunstancias del proceso de E-A que está normando. Así, la preparación en ellos planteada será diferente si está encaminada al desarrollo del individuo en su formación profesional, personal o laboral, es decir, acciones de la educación formal y no formal. Esto es que van a diferir en cuanto al nivel, la duración de los estudios, los propósitos, etc., pero tienen una estructura y composición común, es decir, contienen los mismos elementos, lo que cambia son los contenidos, los recursos y los fines educativos que se pretende alcanzar.

## **4.2. Elementos del Programa**

La planeación curricular es un sistema donde todas y cada una de las partes están relacionadas unas con otras y su eficiencia depende de la coordinación que se dé entre ellas, logrando así guiar un proceso educativo. Estos elementos son, de igual manera en los programas, los que le darán al proceso la forma necesaria, que permita organizar y estructurar los contenidos, a fin de promover o reforzar un aprendizaje específico, independientemente del ámbito en que se pretenda alcanzar.

La estructura que debe contemplar la planeación curricular, está conformada por aspectos fundamentales, como son los objetivos o lo que se pretende alcanzar, el programa o plan de estudios, la carta descriptiva, donde se establecen las actividades a realizar para lograr cada uno de los objetivos planteados y la forma de evaluar el aprendizaje logrado.

### 4.2.1 Objetivos

Lograr un aprendizaje, cualquiera que éste sea, no es por sí mismo fruto de la casualidad, es consecuencia de algo que se ha pensado lograr con antelación, es decir, llegar a una meta planteada; así mismo, en la educación, los fines que se pretenden alcanzar mediante un proceso de enseñanza - aprendizaje, son objetivos educacionales. Estos pueden tener un enfoque muy particular, según Benjamín Bloom, los objetivos deberán estar encaminados y diseñados de acuerdo al área en la que se pretende lograr un aprendizaje. Las áreas específicas y más comúnmente conocidas son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotora; de tal manera que los objetivos deben plantearse, en términos de un aprendizaje de conocimientos, de actitudes o de habilidades.

“La palabra objeto, viene del Latín, *objectus*, que quiere decir “proyectado hacia adelante”, o lo que está al frente, o que está presente, y objetivo viene también del Latín.

Objetivo significa lo que se desea hacer en el futuro, pero, en lo tocante a la enseñanza, se refiere a las modificaciones de comportamiento que se desean obtener en el educando.”<sup>28</sup>

Un objetivo es un enunciado que señala la acción final del proceso enseñanza - aprendizaje. Los objetivos se subdividen en tres tipos: Objetivos Generales, Objetivos Particulares y Objetivos Específicos.

El tipo de objetivo es el que establece también su alcance en un tiempo determinado, es decir, si se lograrán en un largo, mediano o corto plazo. Esta agrupación también hace de los

---

<sup>28</sup> NERICI, Imideo, Metodología de la Enseñanza, pág. 91

objetivos un conjunto de metas de manera que el logro de una conduce a la siguiente, así, cada objetivo específico contribuirá al logro de un objetivo particular y éstos, finalmente, a alcanzar el objetivo general.

Todo objetivo planteado deberá responder a ciertas interrogantes, de manera que contemple el logro de una meta de forma global, es decir, especificar el qué, el cómo y el para qué, entendido esto de la siguiente manera:

**¿Qué? :** Qué es lo que se pretende, cuál es la meta que se propone alcanzar.

**¿Cómo? :** Cómo se pretende lograrlo, integral, parcialmente, a corto o mediano plazo.

**¿Para qué? :**Cuál es la finalidad de hacerlo, la conducta final que se pretende lograr.

Al formular un objetivo no debe perderse de vista su claridad, precisión y viabilidad, es decir, establecer objetivos reales y alcanzables, descartar cualquier ambigüedad posible en su redacción. "La claridad y precisión son fundamentales en los objetivos curriculares, pero además deberán ser, en lo posible evaluables (si bien en forma mediata, indirecta, dada su generalidad) esto es, ha de procurarse fijar objetivos de los que sea posible decidir si se han alcanzado o no"<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> ARNAZ, José, Op. Cit., pág. 26



### 4.2.2 Planeamiento

Para lograr los objetivos, es necesario especificar o definir los medios para lograrlos, mediante qué actividades, la revisión de qué conceptos, la disposición de tiempo y recursos, humanos y materiales, etc., es decir habrá que realizar una planeación. "El planeamiento es la previsión de las actividades con sus fases y prioridades, así como de los recursos materiales y humanos necesarios para la realización de una empresa, teniendo como mira la mayor eficiencia y economía en la ejecución de la misma.

El planeamiento es, pues, sinónimo de previsión, eficiencia y economía, con relación a una labor a llevar a cabo. Puede decirse, bajo otro aspecto, que el planeamiento es una visión del futuro.<sup>30</sup>

Parte fundamental de una planeación son los contenidos, éstos están compuestos por un conjunto de conceptos que deben ser aprendidos, con respecto de una materia, área o ciencia, son seleccionados, organizados y secuenciados y su aprendizaje permitirá el logro de los objetivos, generalmente induciendo a un análisis, síntesis y abstracción, con la finalidad de que el conocimiento sea gradualmente más elevado, poniendo en juego todas las capacidades y potencialidades del ser humano.

Dentro de la planeación de los contenidos debe contemplarse su selección, partiendo de los objetivos generales y de la medida en que dichos contenidos sean pertinentes para el logro de los mismos, esto permite descartar aquellos que puedan ser un obstáculo para lograr el

---

<sup>30</sup>NERICI, Imideo, Op. Cit., pág. 63

aprendizaje. Algunos de los contenidos pertinentes tienen que ser desechados, ya que los recursos, tiempo, circunstancias, etc., no permiten su aplicación.

Una vez seleccionados, deberá analizarse la posibilidad de que existan diferentes posturas o corrientes filosóficas al respecto, en cuyo caso deberá decidirse cuál enfoque prevalecerá, en la medida de su utilidad para los fines perseguidos.

Un beneficio adicional de la planeación, es que permite comunicar oportunamente al educando, aprendiz o participante y personal involucrado, en el proceso de enseñanza - aprendizaje, de todo aquello que se va a aprender en el programa, de una manera estructurada y sistematizada, en qué tiempos se logrará y qué secuencia y relación habrá entre cada una de las unidades, módulos, disciplinas o áreas que lo conforman.

Todo lo anterior tiene un lugar e importancia particular en cada proceso de enseñanza - aprendizaje y esto se ve reflejado de manera detallada, ordenada y esquemática en las cartas descriptivas.

### **4.2.3 Cartas Descriptivas**

La carta descriptiva es un documento que funge como guía detallada de los cursos, es decir, la manera en que se abordarán los contenidos seleccionados, su secuencia y bajo qué circunstancias.

Al hablar de la elaboración de cartas descriptivas se refiere a "los documentos que sirven como medio de comunicación entre profesores, alumnos y administradores académicos. El

mensaje que se transmite mediante ellos es, fundamentalmente una minuciosa descripción de los aprendizajes que deberán ser alcanzados por los educandos, así como los procedimientos y medios que pueden emplearse para lograrlo (experiencias de aprendizaje) y para evaluar los resultados.<sup>31</sup>

La principal utilidad de las cartas descriptivas es que permitirán estructurar cada una de sus partes en función de su participación al logro de un objetivo en específico y, que en conjunto lograrán alcanzar el objetivo general del proceso de enseñanza - aprendizaje.

Cada una de las partes que intervienen en ellas tiene un ejecutor, que se encargará ya sea de enseñar, dirigir, administrar o aprender, de manera que con la participación óptima de cada uno de los involucrados se logre esa meta y objetivo final del proceso de enseñanza - aprendizaje que se trate.

La estructura de las cartas descriptivas puede tener una variación, dependiendo del medio en que se diseñe y en el cual se planee aplicar; sin embargo, conservan una estructura global generalmente utilizada en cualquier ámbito. La estructura general que contemplan contiene secciones diferenciadas como son el encabezado y cuerpo.

**En el encabezado se plasma la información general como:**

- ✓ **Nombre o título** del curso, materia, programa o módulo.
  
- ✓ **Objetivo general** que se pretende alcanzar al final del proceso.

---

<sup>31</sup>ARNAZ, José, Op. Cit., pág. 38

- ✓ **Tiempos o número de sesiones:** permite tener una planeación del trabajo a realizar para cada una de las clases.
  
- ✓ **Bibliografía:** proporciona información adicional sobre las fuentes que pueden consultar ~~tanto los alumnos como los profesores.~~
  
- ✓ **Observaciones:** Son apreciaciones que pueden servir como información adicional, como pueden ser recomendaciones específicas en un tema, la flexibilidad que se pueda tener en el trabajo de cada uno de los temas, así como comentarios y sugerencias adicionales para la realización del trabajo.

Las cartas descriptivas pueden ser tan específicas como se quiera, es decir, puede hacerse una por el programa o curso general, otra por cada tema o módulo que lo compongan, otra más específica para cada sesión de trabajo, incluso, otra para cada actividad de cada sesión.

Su elaboración permitirá tener una visión global del curso o programa de manera esquemática, guiando con ella cada una de las actividades a seguir para el logro de los objetivos planteados.

A continuación se presenta un ejemplo de Carta Descriptiva, conteniendo los elementos hasta ahora mencionados.

# MODELO DE CARTA DESCRIPTIVA

<b>PROGRAMA:</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	

Tema	Objetivos Particulares	Subtemas	Objetivo Específico	Metodología	Materiales Didácticos	Actividades Extracurriculares	Evaluación	Tiempos / Número de Sesiones	Bibliografía

<b>OBSERVACIONES:</b>	

Este documento es más que un oficio institucional o una disposición administrativa, es la oportunidad sistemática de ver integrados tanto al aprendizaje como a la enseñanza de un modo interdependiente y flexible, "un documento de uso múltiple y constante, siempre cuestionado y en vía de mejoramiento"<sup>32</sup>

---

#### 4.2.4 Evaluación

La evaluación constituye la última etapa del programa y refleja el resultado de una serie de acciones basadas en los objetivos previamente establecidos. Mediante la evaluación se puede otorgar un valor de acuerdo al avance o aprovechamiento del educando durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, siendo la parte final de dicho proceso.

"La evaluación del aprendizaje consiste en el juicio acerca de los resultados obtenidos por el educando, al cabo de un determinado periodo de estudios o luego del estudio de un tema o unidad, perteneciente a un área o disciplina. Es, pues, la evaluación que se realiza en función de una intención de orientar el aprendizaje por medio de métodos y técnicas de enseñanza."<sup>33</sup>

Diseñar un modelo o sistema de evaluación en los procesos de enseñanza - aprendizaje, implica también, establecer la metodología, criterios, políticas y momentos de evaluación, de acuerdo a las características del medio en que se desarrolle y aplique.

También proporciona información valiosa del programa, convirtiéndose en un indicador de su efectividad, permitiendo hacer los ajustes o correcciones necesarias, incluso durante la

---

<sup>32</sup>GAGO, H., Antonio, Elaboración de Cartas Descriptivas, pág. 20

<sup>33</sup>NERICI, Imídeo, Op. Cit., pág. 120

ejecución. Esta es una de las grandes ventajas de la evaluación, ya que además de medir el grado de asimilación del alumno mide la eficacia y resultados del programa educativo y la eficiencia del profesorado

"La evaluación parte integrante del proceso educativo, es una actividad sistemática y permanente que permite comprobar el nivel en que se logran los objetivos propuestos.

Por ello es necesario revisar constantemente los objetivos, los recursos y materiales didácticos, la organización de la acción escolar, las actividades profesionales del maestro, la eficacia de los programas y del plan de estudios, así como todo aquello que incide en la actividad educativa.<sup>134</sup>

Como se mencionó en párrafos anteriores, la evaluación es la última etapa de un programa, actividad, unidad, materia o curso, sin embargo, ésta puede también convertirse en el inicio de una nueva actividad o programa, ya que va a manifestar más necesidades de aprendizaje y puede servir como una base para determinar las acciones a seguir.

Si bien la evaluación puede ser fin o inicio del proceso educativo, también es cierto que puede llevarse a cabo en todas y cada una de las etapas del proceso de enseñanza - aprendizaje, pues puede evaluarse independientemente cada una de ellas, permitiendo así, identificar y corregir las posibles fallas en la etapa y momento en que se llegaron a presentar, sin tener que esperar a que al final se estudie el todo e investigue cuál de las partes no funcionó como se esperaba. La evaluación pues, se convierte entonces en la retroalimentación que permitirá hacer cada vez mejor las cosas.

---

<sup>34</sup>BOLAÑOS, Martínez, Víctor Hugo, Op. Cit., pág. 531

Ya que se han planteado los elementos que conforman un programa, es conveniente identificar de manera comparativa cada uno de ellos tanto en la educación formal como en la no formal, a fin de establecer un enlace entre ambas modalidades, que permita observar como el sustento teórico del que se habló al principio de éste capítulo, existe y se da en la capacitación.

<b>Educación Formal</b>	<b>Educación No Formal</b>
Objetivos	Objetivos
Planeación Curricular	Planeación de la Capacitación
Cartas Descriptivas	Guías Didácticas
Evaluación	Evaluación
Alumno	Participante
Docente, Maestro o Profesor	Instructor o Facilitador
Institución Educativa (Escuela)	Instituto o Departamento de Capacitación
Institución que Rige el Sistema Educativo (SEP)	Secretaría del Trabajo y Previsión Social y Comisión Nacional Bancaria y de Valores

El cuadro anterior nos muestra a grandes rasgos las similitudes que existen entre ambas modalidades y como cada uno de estos elementos solo adquiere un adjetivo o denominación diferente, pero la acción conserva la misma esencia. Es importante también mencionar que así como en la educación formal se cuenta con una estructura administrativa que da soporte a todo el proceso, también existe en la educación no formal, realizando ésta función el personal que labora en el área o departamento de capacitación.



Para el siguiente apartado y retomando lo desarrollado en el capítulo II, relativo al proceso de capacitación; de aquí en adelante se utilizarán los términos en él planteados.

### **4.3. Diseño de un Programa Modular**

---

Como se ha venido mencionando a lo largo de este capítulo, los programas educativos nos proporcionan una visión global y estructurada del proceso de enseñanza - aprendizaje que rige y para el cual fue diseñado. Sin embargo, este diseño del que se habla está obligadamente relacionado con el ámbito, momento y sujeto en que se pretende aplicar. Así puede pensarse ciertamente que, su aparición es tan remota como los inicios de la educación, pues aunque lo que se pretendía enseñar era un oficio, se debió pensar en la manera en que éste se iba a enseñar y a aprender. Obviamente no se le conocía a esto como el diseño de un programa, no obstante, contemplan la misma esencia, dirigir un proceso que de como resultado un aprendizaje.

El primer punto abordado en este apartado y denominado "Programas Educativos", nos da una visión de las diferentes modalidades que existen al respecto y de como cada una de ellas posibilita el aprendizaje, en un determinado momento de la formación del individuo.

Una de estas modalidades es el Programa Modular, cuya breve explicación a lo largo de este apartado aportará al lector las causas por las cuales se considera la opción más acertada para el desarrollo de la presente investigación y de como es que su diseño puede ser la posibilidad más viable en el ámbito en el que se pretende aplicar.

Si bien los programas tienen como finalidad regular, normar y evaluar las acciones educativas que de ellos se derivan, también es cierto que pueden diferenciarse entre ellos por el eje y esencia de su diseño, es decir, programas por objetivos, por materias, por áreas, por ciencias, por niveles, por módulos, etc.

---

Esta última alternativa, a diferencia de los restantes, se basa en el trabajo del conocimiento derivado del estudio de una problemática específica de la realidad del individuo y de su resolución.

Para el diseño de este sistema se deben contemplar una serie de elementos, que se mencionan a continuación:

#### **4.3.1 Objeto de Transformación o Problemática Detectada**

Es la problemática específica de la realidad sobre la cual se trabajará y sobre cuya resolución estarán encaminadas las acciones educativas que se deslinden de su estudio. Ya no se trata del aprendizaje de una serie de contenidos.

Esta concepción tiene fundamento en por lo menos tres niveles explicativos como son los de orden epistemológicos, metodológicos y psicopedagógicos; el primero por la forma en que se origina el conocimiento, es decir, en la relación que establece el sujeto con respecto del objeto de estudio, en este caso objeto de transformación o problema específico. El segundo orden explicativo, el metodológico, fundamenta la concepción desde la perspectiva de que es necesaria una práctica específica del sujeto en la realidad misma donde surge y opera la problemática que se estudia y, finalmente desde el orden psicopedagógico el objeto de

transformación garantiza el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje; pues permite "la generalización del conocimiento obtenido sobre la base de asegurar por lo menos los siguientes procesos de razonamiento: analogía, inducción en sus diversos aspectos y deducción."<sup>35</sup>

Otros de los elementos que participan en el programa modular y que adquieren matices diferentes al sistema educativo tradicional son los roles o papeles que desempeñan tanto el que aprende como el que enseña y la propia institución donde se opera el programa.

#### **4.3.2 El Participante, Constructor de su Formación**

Aquí, la enseñanza, a una diferencia radical de la tradicional, no es la presentación de un cúmulo de conocimientos proporcionados por uno, el docente, y memorizados por otros, los alumnos. La enseñanza en el programa modular se basa en la investigación, en la que quien participa, al enfrentarse a una problemática, busca y encuentra las respuestas y alternativas para dar solución al objeto de transformación que estudia.

El individuo así construirá su propio conocimiento de una manera primordialmente participativa pero que además lo introduce al pensamiento científico, permitiéndole perfeccionar su conocimiento gradual y continuamente, así como desarrollar su capacidad crítica y actitud creativa.

---

<sup>35</sup>MARTINEZ DOMÍNGUEZ, Dolores, GALEANO MASSERA, Jorge, Documentos para el análisis del Proyecto Xochimilco, pág. 65

### **4.3.3 El Instructor, Asesor, Coordinador, Facilitador**

El papel de quien enseña, llámese instructor, asesor o coordinador cambia diametralmente pues ahora su práctica pedagógica debe orientarse fundamentalmente a organizar e inspirar el trabajo de su grupo creando las condiciones necesarias para generar el conocimiento del sujeto que aprende. Su participación no está más limitada a conocer la materia, ahora él también es un recurso dentro del proceso educativo, sin que esto implique su pasividad. Su metodología de la enseñanza estará más bien enfocada a orientar el conocimiento del grupo con el tema y el material de estudio y facilitar la comunicación y trabajo de grupo dentro del mismo.

Desde su perspectiva no puede perder de vista la importancia que tiene tanto la relación (trabajo grupal) como la tarea (objeto de transformación o problemática) y el vínculo entre ambas para lograr un aprendizaje.

### **4.3.4 La Institución o Departamento de Capacitación**

El papel que juega la institución dentro de un programa modular también adquiere matices diferentes, ahora no sólo debe contar con los elementos, materiales, instalaciones y recursos necesarios para facilitar y propiciar así, el proceso educativo. Su función debe ir más allá de las cuestiones administrativas, debe trascender como el organismo que participe en todos y cada uno de los momentos del proceso educativo en que está inmersa.

Esto no debe restarle importancia a su carácter como autoridad, debe sumarse a un enfoque más amplio que le permita detectar las limitaciones que se presenten para discutir las, sistematizarlas y solucionarlas.

~~Deberá asegurarse, metodológicamente hablando, que existan y se den los instrumentos y materiales, la asignación de recursos y supervisar el desarrollo de las actividades de manera permanente.~~

Establecer los canales de información adecuados, con líneas perfectamente claras de comunicación oportuna a todos los niveles y participantes en el proceso educativo, evitando las contradicciones o ambigüedades que lo pudieran entorpecer.

Delimitar los niveles de decisión y responsabilidad de cada una de las partes que intervienen en el proceso, teniendo especial cuidado y observancia de aquellos que pudieran afectarlo, asegurándose de que antes de su implementación pase por un riguroso análisis y estudio.

Otra importante responsabilidad será establecer el conjunto de normas que regularán la metodología, la propia administración y el sistema de control a que debe estar sujeto el programa.

Es también responsabilidad de la propia institución o departamento asegurar la participación de un grupo de instructores calificado y preparado en un modelo donde su actividad demanda ahora mucho más que en un sistema tradicional. Contemplando así la necesidad y obligatoriedad de su actualización y profesionalismo, como también un alto nivel de compromiso con la educación.

### 4.3.5 La Evaluación

La evaluación es una más de las actividades que corresponde mencionar y que se maneja en tres niveles diferentes, uno desde el propio departamento, donde evalúa su función administrativa y organizadora de todo el proceso educativo, el segundo desde el grupo de facilitadores que puede mediante sesiones de análisis y retroalimentación reconocer sus limitantes, sus aciertos y deficiencias para poder darles solución. El tercer nivel de evaluación se da por los participantes, quienes pueden determinar en que medida este sistema realmente contribuye a su formación.

Pareciera esta tarea una labor muy simple de realizar, sin embargo en esta modalidad educativa la evaluación está presente en todas las fases y niveles que la componen de una manera permanente y sistemática desde el inicio hasta el final del programa "Las técnicas de evaluación forman parte indispensable de los elementos de la metodología del sistema modular que deben dominar los maestros. La evaluación sistemática y permanente es no sólo un instrumento para el maestro, sino un elemento esencial para el alumno en su autoaprendizaje. Debe ser integral es decir, no sólo cubrir las áreas de contenido sino también todos los otros niveles sobre los cuales opera el proceso enseñanza - aprendizaje en el sistema modular".<sup>36</sup>

### 4.3.6 El Trabajo Grupal

Este es la base sobre la cual descansa el programa modular, sin el cual no podría lograr su finalidad.

---

<sup>36</sup> Ibid. pág. 158

Su fundamento es la participación activa y conjunta de todos los integrantes del grupo en miras de lograr una meta que a todos sea común: el aprendizaje. Para lograr alcanzarla es requisito que los miembros compartan metas comunes y que sus intereses, esfuerzos y acciones estén dirigidos a esa meta compartida manteniendo una actitud abierta y flexible, una adecuada comunicación entre todos, una participación grupal para la identificación y solución de problemas y sobre todo, consolidar el sentido de pertenencia grupal y pertinencia en la tarea.

Es menester entonces que exista claridad del grupo en torno de la tarea que se convierte en el objetivo o meta a alcanzar, de la temática que hace referencia a los contenidos, al qué se está estudiando, de la técnica o manera en que el grupo se organizará para enfrentar la tarea y de la dinámica que es la forma de interactuar del grupo como tal, es decir, lo que sucede al interior, la dinámica grupal y los roles que cada uno de los integrantes desempeña.

Existen otros elementos que deben contemplarse en el diseño del programa modular como lo son las actividades de campo, las experiencias concretas que le permitirán al participante lograr el aprendizaje y las cargas bibliográficas que darán sustento a dicho aprendizaje.

Siendo esta la manera como funciona y opera el programa modular, y aún cuando todos los elementos que lo componen tienen la responsabilidad de llevar a cabo su tarea específica dentro de todo el proceso, cabe siempre la posibilidad de que los resultados no sean los esperados; por tanto debe contemplarse como un sistema perfectible.

#### 4.4. Función Formativa de un Programa

Los programas como una modalidad educativa no podrían tener como finalidad una concepción diferente a la de la educación. Así, su contribución a ésta debe ir estrechamente ligada a los fines últimos que la educación persigue: desarrollar y perfeccionar las capacidades del individuo de manera que éste obtenga mayores posibilidades de conocer y transformar su propia realidad.

Anteriormente se mencionó el sentido que tiene la educación como un proceso continuo y permanente en la vida del hombre, pues desde este primer acercamiento podemos pensar que al no ser algo finito y determinado en algún momento, está constantemente formando al individuo para ser cada vez un mejor y más completo ser humano.

Es en este sentido, retomando al programa como modalidad educativa y los fines que persigue la educación que, podemos hablar de la función que desempeña el programa en la formación del ser humano. No obstante antes de adentrarnos en el tema debe quedar claro lo que conceptualmente hemos de manejar como formación.

"Hoy se ha impuesto en todas partes, la idea de que la educación es el proceso de realización, acabamiento y perfeccionamiento de la persona. Educar significa cultivar y desarrollar todas las capacidades y potencias del hombre. Es ayudar a las personas a sacar lo mejor de sí mismas y a desplegar sus dimensiones. Es la formación integral del ser humano".<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>PÉREZ, Cortés, Francisco, Una Política académica para la UAM-Xochimilco, pág. 50



Desde esta perspectiva, pareciera que la educación puede lograr su objetivo funcionando unilateralmente, es decir como una influencia externa al individuo que se forma, no obstante la formación requiere, al igual que la educación, de que la contraparte del proceso, ser en formación, tenga la voluntad de participar en su desarrollo de manera autónoma, logrando la complementariedad entre heteroeducación y autoeducación.

Así, la educación "debe culminar en formación o configuración personal del ser, en el desarrollo de su forma propia (la palabra formación nace justamente de forma) pero en tanto esa forma propia tamiza todo lo que pasa a su través y le impone su ley, ya no puede hablarse estrictamente sino de autoeducación".<sup>38</sup>

El concepto de autoeducación engloba en sí mismo una idea central: la responsabilidad del hombre en su propio desarrollo que, valiéndose de los elementos con que cuenta dentro y fuera de sí, logre autotranscenderse, formarse a sí mismo en su imagen y naturaleza de manera integral y en todas las dimensiones en que tiene cabida, es decir, formarse en una autonomía responsable, "articular su existencia individual y responsabilidad social, su interior y el exterior, su formación general con la especialización, la teoría y la práctica, su profesión y el humanismo, la inteligencia y la voluntad, las pasiones y las razones".<sup>39</sup>

Es de esta manera que la educación cumple con una función que, además de ser su esencia, su eje y fin último, pareciera además ser su sinónimo: formación.

La función formativa de la educación, puede y se logra a través del uso e implementación de cualquiera de las modalidades educativas de las que se vale. Dentro de toda la amplia gama

---

<sup>38</sup>NASSIF, Ricardo, *Pedagogía General*, pág. 16

<sup>39</sup>PÉREZ, Cortés, Francisco, *Op. cit.*, pág. 52

de posibilidades que brinda, es objeto particular de este apartado el programa, del cual hemos tenido ya un acercamiento a lo largo del presente capítulo.

Saber en qué medida el programa cumple con su función formativa, dependerá de encontrar en él respuesta a una serie de interrogantes como lo son: ¿qué significado tendrá para la vida de un ser humano el estudio de algún tema o materia o conjunto de temas o materias?, ¿cómo y en qué medida este estudio impactará su desarrollo?, ¿cómo logrará dar impulso al individuo para llegar al desarrollo de sus capacidades y aptitudes en su vida actual y futura?.

Puede pensarse, hasta donde se quiera, en una lista de interrogantes tan extensa como se pretenda diseñar un programa que les dé respuestas viables y satisfactorias y que contenga el obligado enfoque integral que permita educar al mismo tiempo a la persona, al profesionista, al ciudadano, es decir, al ser humano en sus tres dimensiones, personal, profesional y social.

"Es formar a la persona en la apertura a los otros, es volverlo adaptable a su entorno. Por eso uno de los objetivos primordiales es capacitarlo para el ejercicio de su actividad profesional y participar activamente en la vida social. Respetando su singularidad, se debe capacitar al hombre para absorber y transformar conocimientos (pensar por sí solo) al mismo tiempo que conquista su autonomía responsable. Ese hombre desarrolla conocimientos, habilidades y actitudes que lo abrirán al cambio".<sup>40</sup>

Esta última idea nos lleva directamente al plano laboral, al ejercicio profesional del ser humano y a cómo la educación le proporciona los elementos necesarios para lograrlo.

---

<sup>40</sup>Ibid, pág. 55

Refiriéndose a la educación no formal, a la capacitación, ésta ha adquirido a través de los últimos años un enfoque formativo, particularmente en la industria y las empresas que, aunado a su responsabilidad y obligación de preparar a su personal para el desempeño de sus funciones, han creado una serie de posibilidades que complementen dicha formación que desde luego contempla ya no el gasto sino la inversión en el desarrollo del elemento humano en su dimensión personal y profesional.

Esto no es obra de la casualidad, tiene entre muchos otros motivos la imperiosa necesidad de que las organizaciones cuenten cada vez con los mejores integrantes, pues en ellos descansa la posibilidad de su permanencia e incluso liderazgo dentro del mercado en el cual opera.

Al paso del tiempo las empresas, con el objeto de ser las mejores en su especialidad e inmersas en una dinámica de cambio cada vez más acelerada, han implementado estrategias que redunden en una real ventaja competitiva y que son: contar con la mejor y más alta tecnología, con sistemas de trabajo más eficaces y con personal altamente preparado. Es decir, disponer de los mejores recursos tanto económicos como materiales y humanos.

En este sentido, cualquier organización que cuente con ellos puede ser competitiva, no obstante se le ha dado el peso debido a cada uno de ellos, desde la siguiente perspectiva: la tecnología, en tanto se tengan los recursos económicos necesarios, cualquier organización la puede adquirir. Los sistemas, contando con las estructuras necesarias, cualquier organización los puede implementar. Pero sólo una organización que cuente con personal

altamente preparado podrá ser competitiva en la medida que éste sea el motor que haga uso de esa tecnología y eche a andar esos sistemas de trabajo.

Así, el peso que adquiere el elemento humano dentro de la organización es el de mayor importancia, es en el cual la inversión no debe darse en una única exhibición; debe ser gradual y permanente y siempre en la visión integral, ya no sólo en las dimensiones del hombre mismo, sino también en las de la propia organización y la sociedad.

Esta reflexión es la que ha llevado a las organizaciones a tener un enfoque formativo en la capacitación del recurso humano con que cuenta, la que las posibilita a participar eficaz y oportunamente en esa competencia, en ese constante cambio al que deben adaptarse para asegurar su permanencia. Es decir, en la medida que las organizaciones cuenten con el recurso humano mejor preparado es que tendrán una ventaja competitiva en el mercado, donde enfrentar los cambios que el entorno plantee no representa más un problema y más aún, la organización que cuenta con el personal más preparado cuenta también con la posibilidad de ser la que de pauta a los cambios que dentro de ésta deban darse para lograr su competitividad propiciando entonces su liderazgo; el resto a diferencia deberá hacerles frente y adaptarse a ellos.

Así, el pedagogo como especialista de la educación juega un papel determinante en el éxito de los programas que la institución pretenda implementar. Deberá estar constantemente a la vanguardia e inmerso en los proyectos y objetivos de la empresa, así como también fomentar la cultura que la institución. En la medida que las organizaciones tengan presente que la formación de su personal traerá consigo más y mejores oportunidades para todos los que la integran y por ende para la organización misma, es que podrán hacer frente al reto de

Todas las empresas cuentan con un Instituto o un área dedicada a la capacitación de su personal, sin embargo, son muy pocas las que en verdad tienen una conciencia de lo que es el proceso educativo, descargando esta actividad en personal altamente capacitado en cuanto a conocimientos de los sistemas, de las necesidades de la empresa, etc., pero no en personal con una formación pedagógica.

En muchas ocasiones las áreas de capacitación elaboran programas muy interesantes o que de vista pudieran ser muy llamativos, pero la falta de visión pedagógica hace que estos no tengan el impacto esperado.

Constantemente, vemos muchos problemas en cuanto a los resultados que se esperan de los programas, las instituciones invierten grandes cantidades de recursos tanto humanos como financieros y al final los resultados no son como los que se habían planteado en los objetivos.

Específicamente en materia de servicio en las instituciones bancarias, se detecta una falta de actitud de servicio en el personal que labora en ellas, si no generalizado en la mayoría existe una problemática. Sin embargo internamente hay infinidad de eventos que se realizan con la finalidad de crear una cultura de servicio. Estos cursos o programas muchas veces son elaborados por el personal que labora en las áreas de capacitación, con la intención de llegar a manejar un excelente servicio, pero se descuidan los fundamentos pedagógicos que lo deben sustentar. Esto hace que se conviertan en actos desvinculados con la esencia del

problema, o bien sean implementados sin estar diseñados especialmente para cubrir las necesidades propias de la institución que se trate.

Esta investigación pretende brindar una propuesta de cómo elaborar un programa sin descuidar todos aquellos preceptos educativos que se han venido manejando a lo largo de este trabajo.

## **5.1 Detección de la problemática**

La tarea de determinar las acciones educativas que se deseen implementar no puede estar desvinculada de ninguna manera del ámbito e individuos a quienes se dirigirán. Las implicaciones inherentes a la detección de la problemática deberán encaminarse al estudio y análisis de su existencia en tres planos diferentes: la organización en su conjunto, las áreas de trabajo y el elemento humano que en cada una de ellas se desenvuelve.

Detectar la problemática desde estas tres perspectivas nos brindará no sólo el beneficio de una visión que va de lo general a lo particular, sino que además nos permitirá conocer cuál de estos tres niveles es el que presenta una situación más crítica o donde se agudiza más el problema, lo que indicará también en cual se deberá poner especial atención y énfasis de las acciones que se determinen para su solución.

Una problemática evidente siempre velará un trasfondo a ella inseparable, una necesidad, así, detectar un problema obliga a identificar ya sea la dificultad o la carencia de algo, en este caso, hablando en materia educativa, ésta necesidad es la de aprender o saber algo, de

poder hacer algo o de querer hacerlo y encontrar en el camino obstáculos o limitantes para lograrlo.

Nuevamente, echando un vistazo atrás, nos encontramos con las tres áreas del desarrollo humano, los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

### **5.1.1 Comparativo entre la Situación Real e Ideal**

Poder determinar qué es lo que se pretende lograr con un programa educativo implica un estudio previo a su implementación, esto es, saber a ciencia cierta la esencia de la problemática existente y tener muy clara la idea de lo que se deberá mejorar o cambiar.

El análisis de esta información proporciona un panorama de la situación real de dicha problemática y su comparación es la que determinará en gran medida las acciones que en materia educativa deberán implantarse para que la diferencia entre una y otra sea cada vez menor hasta llegar a eliminarla.

Es esta la razón por la que esta propuesta plantea al Programa de cultura de servicio en la banca como la alternativa más viable para lograrlo, pues su estructura descarta aquella desarticulación de la que se habló anteriormente. El programa contempla la secuencia de actividades, en este caso módulos, que puedan ayudar a que el aprendizaje logrado sea permanente.

## 5.2 Integración de un equipo multidisciplinario

El contacto físico con un cliente generalmente lo tienen las áreas de ventas o comercial de una empresa; sin embargo esta presencia hacia el público es solamente la punta del iceberg, es decir, detrás de los empleados de ventas existe una gran cantidad de áreas que le dan respaldo y soporte para que su función ante los clientes, cuente con todos los elementos que satisfagan las necesidades que éste solicita.

Específicamente, en las empresas bancarias detrás del personal que tiene trato con el público están áreas como las de tarjeta de crédito, cheques, atención a clientes, mensajería, servicios generales, cajeros automáticos, operación central, caja general, mercadotecnia, calidad, banca por teléfono, capacitación, etc., por mencionar algunas.

Cada una de estas áreas cumple con una función específica que contribuye con el cumplimiento de uno de los principales objetivos de los bancos, o tal vez el más importante, satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

Esta interrelación de todas las áreas obliga a que se conforme un gran equipo de trabajo con un solo objetivo; donde cada una de ellas debe realizar sus funciones con el más alto nivel de eficiencia y su participación y cumplimiento óptimo permitirá que el proceso en general de resultado o no.

Si entendemos al grupo como un conjunto de personas relacionadas estrechamente entre sí por compartir objetivos y necesidades comunes, podremos distinguir al equipo de trabajo



como un conjunto de colaboradores interdependientes, que persiguen un fin común, aunque sus tareas respectivas sean muy diferenciadas.

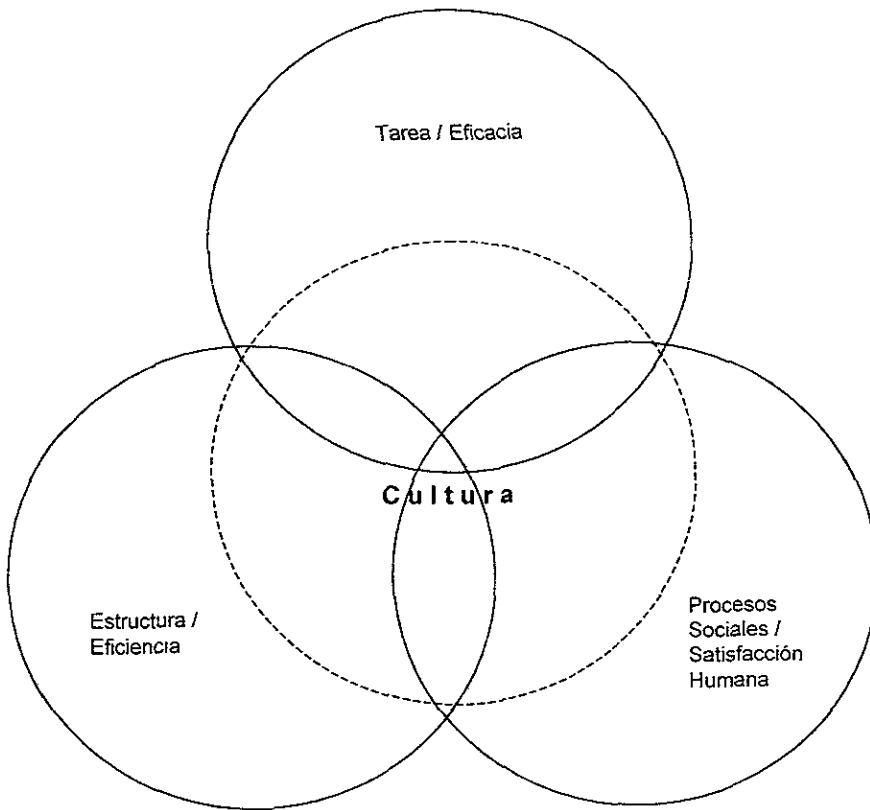
Los equipos de trabajo generalmente están conformados por personal de muy diversas formaciones académicas, lo que permite tener un enfoque diferente de acuerdo a las posturas de cada integrante del equipo, esto coadyuva a que la problemática se ataque desde cada una de estas perspectivas. Es decir, para lograr tener una visión global del problema e identificar el punto medular del mismo, es necesario conocer la situación que se da en cada una de las áreas que tienen relación con él.

Trabajando desde un enfoque sistémico se logra identificar a cada una de las áreas como un subsistema que contribuye al logro de la meta global del sistema total; donde es necesario que todos los subsistemas que participen tengan claro el objetivo final para el cual están trabajando, además de diferenciar tanto las tareas a realizar como las relaciones que deban darse para lograrlo.

Cada subsistema es independiente y al mismo tiempo dependiente del resto de los que participan, es decir, realizar eficientemente su función permitirá que los subsistemas que dependen de él puedan también desempeñarse con el mismo nivel de eficiencia. A esto es lo que se le conoce como Modelo Sistémico, se le llama así por que como se mencionó anteriormente todos sus elementos están íntimamente relacionados. Es sistémico por que parte de la premisa de cualquier modificación que se haga a cualquiera de los subsistemas afectará al sistema total.

Entendemos como sistema "la suma total de partes que funcionan independiente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose en las necesidades."<sup>41</sup> Siendo la necesidad "la discrepancia mensurable entre "donde estamos actualmente" y "donde deberíamos estar", de acuerdo con los productos o resultados"<sup>42</sup>

Esto se puede ver en el siguiente esquema:



<sup>41</sup> KAUFMANN, Roger, Planificación de sistemas Educativos, pág. 20

<sup>42</sup> idem, pág. 20

Como podemos ver el esquema nos muestra cuatro subsistemas básicos que son:

- Tarea/Eficacia
- Estructura/Eficiencia
- Procesos Sociales/Satisfacción Humana
- Cultura

**El subsistema de Tarea/Eficacia** es la razón de ser del equipo, es el producto que se ofrece como equipo, grupo organización, empresa etc. al cliente o consumidor final y considera dos puntos importantes, la claridad de la tarea y la capacidad para visualizar el futuro.

**El subsistema Estructura/Eficiencia** contempla las normas y procedimientos que el equipo acuerda respecto a la conducta esperada de los integrantes del mismo. Se desarrollan sistemas que permitan administrar y controlar estos aspectos (recompensas, evaluación del desempeño, etc.). Establece los roles de cada uno de los integrantes de forma estructurada y coordinada de tal manera que el rol de cada uno se integre en forma adecuada a rol de los demás, para que se complementen logrando así sus objetivos. Determina los niveles de autoridad, responsabilidad, jerarquía, propiciando una comunicación y administración adecuadas.

**El subsistema Procesos Sociales/Satisfacción Humana** contempla cinco elementos principales que son: la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y la solución de problemas. Esto facilitará a los integrantes la relación entre ellos. Es decir, una vez que es clara la tarea y que se han establecido las normas y

procedimientos, deberá existir en los integrantes un sentido de pertenencia a un grupo para lograr llevar a cabo esa tarea y bajo esas normas y será la relación la que se lo permitirá.

La conjunción de estos tres subsistemas permitirá el establecimiento de una cultura propia del equipo de trabajo, siendo **la cultura el cuarto subsistema**, que se convierte en el resultado final del sistema global.

La cultura así, la podemos entender como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema o una organización.

### **5.2.1 Responsabilidad Compartida**

De acuerdo al modelo antes descrito, se puede apreciar que todos los subsistemas están ligados y que si alguno de ellos muestra alguna falla, el sistema en su conjunto no llegará al objetivo o meta final.

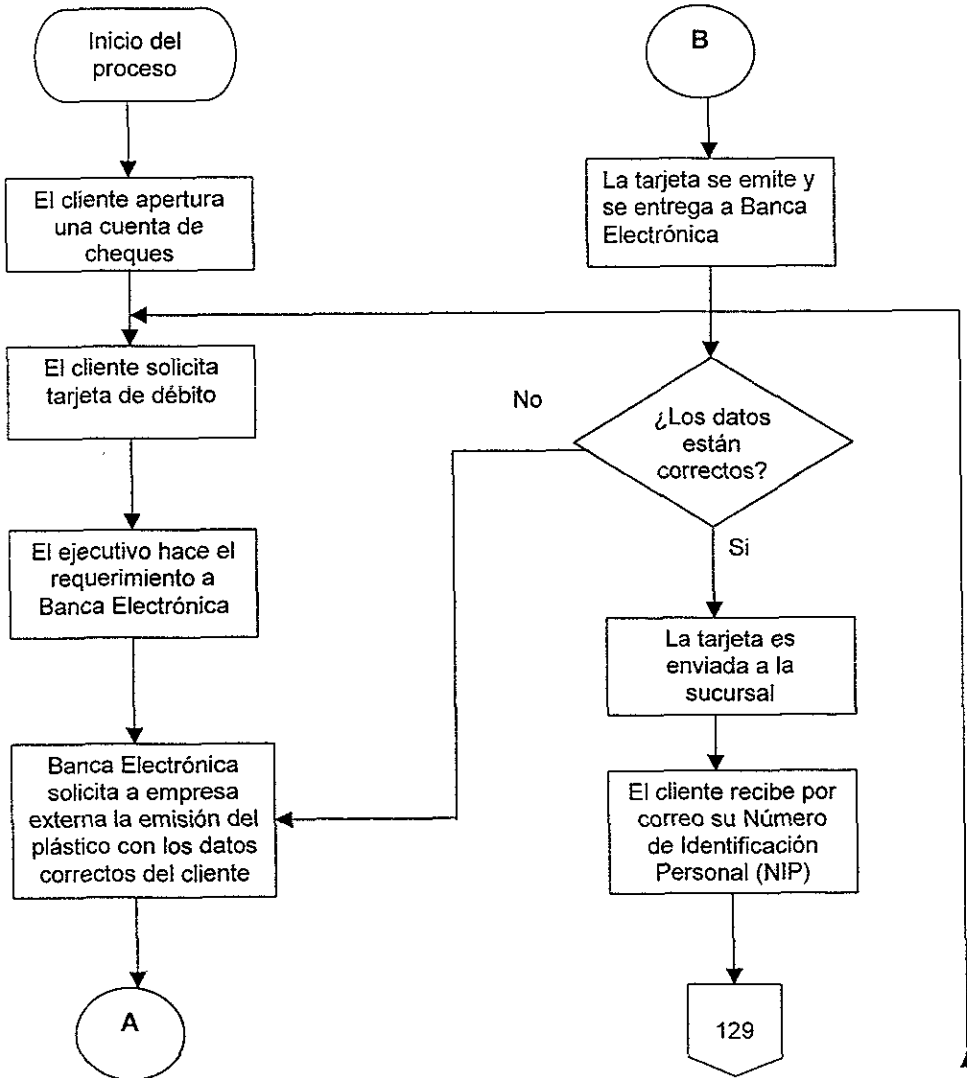
Identificando al sistema como cualquier organización, vamos a tener que los subsistemas serán las áreas que la conforman. Todas las organizaciones tienen como meta final la satisfacción total del cliente, ya sea un hospital, un restaurante, un centro comercial, una distribuidora automotriz o un banco. Si el producto final que cada una de ellas vende a sus clientes, es el esperado por ellos; este cliente permanecerá, pero si este producto no es el que espera o no se da con la calidad con la cual se dice que tiene, entonces el cliente se convertirá en un promotor negativo para esa organización.

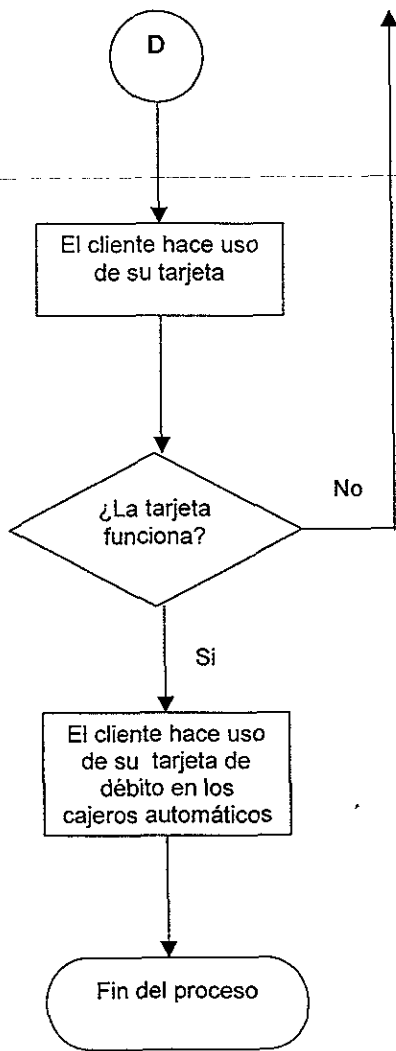
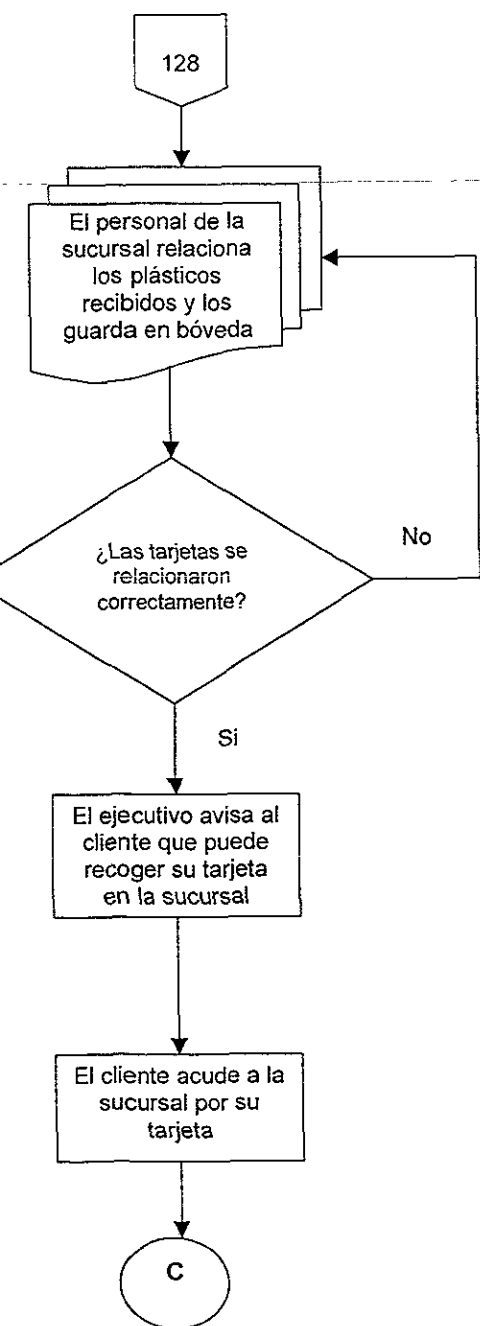
Cuando sucede esto, hay un responsable que finalmente el cliente va a ubicar como a la organización y no a aquella persona que no realizó su trabajo como era debido. Es por ello que cada uno de los integrantes de la empresa que se trate, deberá responsabilizarse de lo que debe hacer y establecer lo que llamaremos "Responsabilidad Compartida".

---

Al ubicar lo anterior en un banco, nos encontramos con varias fallas que el cliente detecta y no sólo de actitudes, sino de fallas que a veces repercuten hasta en el dinero que ellos han invertido en los bancos. El prestar un servicio eficaz no solo va a depender de los que dan la cara al público, sino estos ejecutivos dependerán en gran medida de las áreas centrales que ya anteriormente se han mencionado.

Para identificar como afecta el que los componentes de un subsistema no se responsabilicen de su tarea, podemos ejemplificar el proceso para otorgar una tarjeta de débito en una sucursal bancaria.





Como se puede apreciar en este simple proceso que es uno de los más solicitados en las instituciones bancarias, intervienen pocas áreas en comparación con otros procesos, sin embargo son varias las personas las que están involucradas en el mismo y si alguno de ellos no hace su trabajo bien o comete algún error o equivocación, lógicamente provoca que el proceso no termine exitosamente y no dar así un buen servicio.

Por ello es necesario que cada uno de los empleados se responsabilice de lo importante que es su trabajo. El compartir la responsabilidad traerá consigo menor número de errores en la operación y así finalmente los clientes estarán satisfechos, elevando así el servicio en los bancos.

No hay que olvidar que los clientes saben que detrás de cada empleado o cajero en las sucursales existen áreas de soporte, sin embargo cuando alguien comete un error, el cliente se dirige a las sucursales del banco y quienes se encargan de darle una explicación son los empleados de las mismas, y esas áreas de soporte nunca tienen enfrente a un cliente verdaderamente molesto por algo que ellos realizaron mal, por que no le dieron el servicio a su cliente interno, en este caso los clientes internos son los empleados de las sucursales.

La responsabilidad compartida no es únicamente asunto de los empleados que están involucrados en todos los procesos de operación, sino también forma parte de aquellos quienes se encargan de la capacitación.

Normalmente escuchamos en el medio bancario que la gente participa en infinidad de cursos, muchos de ellos precisamente de servicio, pero en varias ocasiones esto no está



debidamente planeado y ejecutado, convirtiéndose en un curso más para los empleados bancarios.

### **5.3 Estructura del Programa de Cultura de Servicio**

---

Al proponer un Programa de Cultura de Servicio se espera involucrar a cada uno de los empleados y concientizarlos de lo vital que es para la institución el prestar un buen servicio no sólo a los clientes externos sino también a los clientes internos. La cultura de servicio posibilita un desarrollo de las facultades humanas y profesionales propiciando un cambio de mentalidad y actitud para transformarse a sí mismo y a su entorno, logrando una mejor calidad de vida y contribuyendo al arraigo de la clientela, incrementando la penetración en el mercado y una posición de liderazgo en el sector financiero.

El Programa de Cultura de Servicio deberá contar con una estructura clara, cuidadosamente revisada y autorizada por los principales niveles de la institución, reforzando los objetivos y principios de la misma.

El Programa tiene como objetivos:

- Sensibilizar a los participantes respecto a la posición del cliente de acuerdo a sus necesidades de un servicio y atención de calidad, valorando la importancia de proporcionar un trato amable y un servicio cálido de manera cotidiana.

- Promover la implantación del Programa de Cultura de Servicio a los niveles directivos gerenciales y operativos de la institución, mediante sesiones modulares cada cuatro meses, para propiciar un cambio de actitud en los participantes.
- Identificar los modelos sobre el concepto del servicio de calidad, aplicando los principios generales de la filosofía de la institución, con el fin de llevarlos a la práctica en el contexto del servicio de calidad dentro de los parámetros institucionales.
- Propiciar la participación de las áreas de Calidad, Mercadotecnia, Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Recursos Humanos, etc., diseñando una campaña institucional para implementar estrategias de mejoramiento de servicio a clientes.
- Establecer equipos de calidad entre las diferentes áreas involucradas, proponiendo alternativas y reafirmando las acciones encaminadas a mantener vigente el programa de Cultura de Servicio.
- Implementar un sistema de reconocimientos que logre en los empleados mantener el interés por satisfacer las necesidades del cliente, para otorgar un servicio de calidad de manera permanente.
- Evaluar los objetivos, contenidos, técnicas y tiempos del programa, mediante el desempeño y compromiso de los participantes durante y después de cada módulo, identificando el alcance e impacto que cause en los mismos.

- Diseñar un programa de seguimiento para comparar cuantitativa y cualitativamente los cambios de actitud que genere el Programa de cultura de servicio en los colaboradores que participen antes y después de la implantación del programa, para determinar su efectividad y hacer las adecuaciones necesarias.

---

### 5.3.1 Planeación

El programa se fundamenta en el nivel de quejas recibidas por parte de los clientes en cuanto al mal servicio que recibe en los bancos. Es menester no olvidar la situación económica actual de nuestro país y los constantes cambios tecnológicos en todas las grandes empresas. Mucho del mal servicio es causa de todos los cambios que sufre día a día el mundo, pero esto es algo que afecta a todos y tal vez la gente se ha acostumbrado a este constante devenir. Sin embargo a lo que ninguna persona jamás se acostumbrará es a recibir una mala atención traducida como un mal servicio y esto es principalmente las actitudes de las personas que le otorgan un servicio. Es por ello que el Programa directamente se enfocará al cambio de actitud en los empleados.

Se contemplan como primer actividad la recopilación de las papeletas de los buzones de quejas y sugerencias que existen en las sucursales. Por otro lado se realizará una encuesta de clima organizacional que arroje a nivel general el sentir de los empleados hacia la institución ya que lo pretendido es modificar actitudes. Estas dos actividades serán realizadas por las áreas de Calidad, Comunicación Interna y Recursos Humanos.

El área de Mercadotecnia elaborará material dirigido a los clientes en donde se le notifique del proyecto que está gestando la institución a fin de hacerlo participe del mismo y

proyectarle una preocupación por su bienestar como cliente de la institución así como hacerle sentir que es una parte muy importante de la misma.

El área encargada del diseño e implantación del programa será capacitación, se establecerá un Comité de Servicio que va a dar las directrices y seguimiento de la implantación, evaluará los reportes y avances y en su caso modificará las acciones propias del programa. El Comité de Servicio estará conformado por representantes de las áreas involucradas en niveles funcionarios y se reunirá periódicamente en lapsos de quince a treinta días a fin de ver los avances del programa.

El programa será modular con la finalidad de reforzar las acciones y se realizará a nivel nacional en un período máximo de un año.

Se creará una campaña interna que informe periódicamente de los avances del programa y de impacto del mismo en la institución.

### **5.3.2 Ejecución**

El Programa es modular como ya se ha mencionado, consta de 3 módulos cada uno de 12 horas, y debido al horario de trabajo de las sucursales, se impartirá durante la tarde de un viernes y el siguiente sábado, cada módulo será impartido con una diferencia de cuatro meses entre uno y otro, de tal manera que en un lapso de una año el personal haya concluido con su capacitación. Todos los bancos se encuentran regionalizados, así que se pretende comenzar simultáneamente en cada región.

Es conveniente impartir los cursos en un ambiente agradable, de ser posible fuera de las instalaciones de trabajo y formar grupos naturales de trabajo, ya que esto permite ubicar las fallas en equipo, y presentar las posibles soluciones y hacer un compromiso grupal en base a las necesidades específicas de cada área.

---

El área de capacitación es la encargada de impartir los cursos, por lo cual tendrá que contar con una amplia gama de instructores tanto internos como externos que serán validados por la misma área, teniendo constantemente retroalimentación. Entendemos instructores internos aquellos que son empleados en la institución y externos aquellos independientes que son contratados por la institución para solventar el volumen de cursos que pudiera darse simultáneamente. Se dará una habilitación a todos los instructores del programa en donde cada uno manifieste sus inquietudes y que se dé el mismo mensaje en la impartición de los módulos.

Los instructores entregarán al finalizar cada módulo un reporte de curso en donde se rescaten aspectos como:

- Disposición del grupo
- Integración grupal
- Líderes del grupo y sus influencias en el grupo de trabajo
- Areas de oportunidad
- Compromiso grupal

La enseñanza en los programas modulares es activa ya que los participantes son los que se enfrentan a la problemática y van encontrando las alternativas, en este proceso el instructor se convierte un asesor del grupo facilitando así la comunicación entre el grupo de trabajo.

No hay que olvidar que habrá coordinadores por parte de capacitación a fin de apoyar en la logística de los eventos.

### **5.3.3 Evaluación**

---

La Evaluación se realizará como se mencionó antes por parte del Comité de Servicio. Aunado a esto se realizarán visitas a las sucursales en donde se haga un levantamiento de opinión directamente con los clientes, así como se valorará la forma en que los empleados prestan el servicio y que tanto aplican lo que han visto en los cursos.

Se seguirán recabando las papeletas de los buzones de quejas y sugerencias. En cada módulo de aplicará una evaluación de reacción al finalizar cada uno.

El instructor al finalizar cada módulo, se reunirá con el responsable del área o sucursal en donde habrá una retroalimentación por parte del instructor.

Así mismo, el área de capacitación realizará periódicamente reuniones con los instructores, para recibir retroalimentación de la problemática más evidente que se haya detectado. Para esto, las reuniones entre instructores y capacitación pueden realizarse de manera regional, pues en muchas ocasiones la problemática es exclusiva de una zona en particular. La información obtenida tanto de las evaluaciones como de las reuniones, deberá ser notificada al titular de la zona o regional en cuestión, así como los compromisos establecidos por el propio personal que conforma su grupo de trabajo.

Esto brindará además la ventaja de identificar muy claramente los avances en futuros informes; lo que nos lleva directamente al seguimiento del programa.

#### **5.3.4 Seguimiento**

---

Toda la información que se reúna tanto en el proceso como en las evaluaciones, arrojará los cambios y ajustes que sean pertinentes hacer al programa

Anteriormente se habló de que el proceso de capacitación es cíclico y aún cuando la evaluación sea, ortodoxamente hablando, el último paso de este, en esta propuesta es la que indicará lo que se debe hacer para mejorar, convirtiéndose así en el primer punto a tratar, esto es el seguimiento.

El Comité de Servicio se debe encargar de turnar a cada área las fallas que le competen y que hayan sido detectadas en el transcurso de cada módulo, para su ajuste o corrección, partiendo de la premisa de que existe una responsabilidad compartida en todos los colaboradores de la institución, pues se da mucho el caso de que una persona, área o dirección, desconoce los graves problemas que pueden acarrear fallas en su propia función.

Los datos y la información que se obtengan de las acciones mencionadas en el punto anterior (evaluación), serán los puntos a tratar en el seguimiento, indicarán las acciones a implementar para hacer cada vez más eficaz el proceso de crear una verdadera cultura de servicio en la banca privada en nuestro país.

Así, el pedagogo como especialista de la educación juega un papel determinante en el éxito de los programas que una institución pretenda establecer. Deberá estar constantemente a la vanguardia e inmerso en los proyectos y objetivos de la empresa, así como también fomentar la cultura de la institución.

---

En la medida que las organizaciones tengan presente que la formación de su personal traerá consigo más y mejores oportunidades para todos los que la integran y por ende a la organización misma, es que podrán hacer frente al reto de la competitividad. En la medida que faciliten la formación de su personal con un alto sentido de compromiso, es que se fortalecerán a sí mismas para proyectarse al futuro como una organización triunfadora.



## CONCLUSIONES

La evolución que se ha vivido en la historia de la banca no solo contempla avances en cuanto a su funcionamiento, regulación, tecnología, cobertura territorial y diversidad de servicios; incluye también el enfoque que debe tenerse con respecto a la capacitación de los empleados bancarios.

El estudio de la historia bancaria en México, en cada una de sus etapas más significativas, permitió conocer que la capacitación dentro del ámbito bancario, desafortunadamente no surgió ni avanzó a la par, su desventaja fue, tal vez, su tardía aparición. Con esto no se pretende decir que exista un atraso o anquilosamiento con respecto de la banca, pero sí que su dinamismo debe ser mayor aún para hacer frente a los cambios tecnológicos que día a día plantea el entorno, no puede pensarse en la capacitación de manera ortodoxa ni superficial, ni tampoco como una obligación legal de las instituciones bancarias, sino que debe hacerse con un profundo sentido formativo del ser humano que en ellas (y muchas veces para ellas) se desarrolla.

Visualizar a la capacitación como la principal manera de educación dentro de los bancos es la mejor forma de lograr el desarrollo de las potencialidades humanas y profesionales, propiciando un cambio de mentalidad y actitud para transformarse a sí mismo y a su entorno, logrando una mejor calidad de vida e incremento, por ende, en la penetración en el mercado y una posición de liderazgo de la empresa en el sector financiero, es decir, un elemento

humano más y mejor preparado es el que permitirá a la banca que su participación dentro del ámbito financiero sea cada vez más ventajosa ante sus competidores. Este enfoque es la premisa sobre la cual deben realizarse todas y cada una de las acciones que en materia de capacitación se lleven a cabo; siempre el contar con personal preparado será el arma más fuerte de cualquier institución, los recursos que se destinen a tan onerosa inversión se verán siempre reflejados en el propio desarrollo de las mismas

---

Es pues la capacitación la que aportará las alternativas y estrategias para lograrlo y en la medida que las organizaciones tengan esto tan claro como su propia razón de ser, será que podrán alcanzar las metas que se propongan.

Hablar de capacitación desde un enfoque formativo es hablar de educación, razón de ser de los profesionistas de la pedagogía, quienes al poner en práctica todos aquellos preceptos educativos, que dan esencia a su formación, pueden lograr su más alto propósito: desarrollar las potencialidades del ser humano para que éste se autotransforme y mejore su calidad de vida y su entorno.

La esencia del problema en la decadencia bancaria es, principalmente la calidad del servicio que brinda, es por esta razón que la propuesta de la presente investigación aporta una alternativa para su solución, donde, diseñar un programa Institucional de Cultura de Servicio en el recurso humano de la banca privada, modificará la actitud en el desempeño de sus funciones, logrando que al desplegarse en todas sus dimensiones propicie la competitividad y productividad de su organización en el sector financiero.

La creación y el desarrollo de una cultura de servicio en la banca, así como la cultura en la humanidad no puede generarse de la noche a la mañana, debe ser una constante en la formación del hombre, esto no puede conseguirse de manera espontánea, con el solo deseo de una persona o área bien intencionada, con acciones dispersas y sin que haya una continuidad; debe ser un compromiso permanente de toda una organización y principalmente de los más altos directivos, con visión de largo plazo.

La capacitación por sí sola no puede alcanzar objetivos tan ambiciosos, a la par deberán existir programas o sistemas de remuneración justa y reconocimientos significativos, canales de comunicación muy claramente definidos y herramientas de trabajo necesarias.

Hacer uso de todos los medios para promover el valor que la formación le puede dar a cada individuo y a la organización será incuestionable, pues con esto aunado a muchas otras acciones, se logrará promover el interés por la capacitación, permitiendo visualizar el amplio abanico de posibilidades y beneficios personales y laborales que promete.

El hombre es perfectible y busca un crecimiento global, pero sobre todo debe sentirse parte importante y esencial de la empresa para la cual trabaja; así el desarrollo que implica la formación traerá consigo un cambio de actitud en el elemento humano de la organización que, al sentirse satisfecho por su desempeño y por su desarrollo se convertirá en el principal promotor de la capacitación. Esto también traerá como consecuencia una mayor lealtad hacia la empresa y un mayor interés por incrementar su productividad.

No obstante es imprescindible que, aún poniendo más énfasis en la capacitación técnica y especializada, la organización no descuide el desarrollo de aspectos personales de sus colaboradores.

El que un empleado descubra que el desarrollo que ha alcanzado no es estrictamente laboral, sino que ha contribuido a su crecimiento personal y a mejorar su calidad de vida, traerá consigo un sentimiento no solo de satisfacción, sino también la convicción de que en su individualidad ha crecido en diversos sentidos y dimensiones.

Esto constituirá los cimientos imprescindibles para que el elemento humano se desarrolle de manera global e integral, permitiéndole mayor proyección, pues facilitará no solo su crecimiento sino la posibilidad de movilizarse de un puesto de trabajo a otro cada vez más alto en la organización.

Creemos que para generar un ambiente de bienestar laboral es necesario que las personas distingan y caigan en cuenta que la empresa busca y propicia su desarrollo tanto en la parte personal como laboral y esto traerá consigo actitudes positivas, agrado e incluso orgullo por pertenecer a esa empresa.

Es por esta razón que la propuesta plantea un programa modular, mediante el cual se cubrirá a toda la población, propiciando que ésta al término de todo un proceso asuma esa cultura de servicio como un estándar propio de actuación, de manera consciente y natural, donde no quepa lugar a la duda o a la indecisión.

Una vez concluido el proceso formativo y cubierto el objetivo del programa, la institución tendrá más elementos que incrementen su competitividad, pero sobre todo la de sus integrantes; es decir, la competencia en el empleo depende no solamente de conocimientos técnicos, sino de rasgos característicos de la persona. El ser humano debe transformarse para afrontar los retos que en su entorno se generan, y en ese proceso juega un papel determinante la formación en la empresa, donde no hay puestos fijos. Formación que aborda no solamente el desarrollo de la inteligencia, sino también el cambio de actitudes.

Así el formador, el capacitador, será el que posibilite por un lado a la organización una participación de liderazgo en la constante dinámica que viven las instituciones bancarias, en el acelerado cambio del mercado nacional e internacional; y por otro al ser humano le dará la oportunidad de desarrollarse, autotransformarse y más aún, trascender el marco de su individualidad para mostrarse en todas sus dimensiones como un ser capaz de propiciar, reflejar y transmitir todos aquellos bienes dados, su capacidad renovadora y su ímpetu por mejorar su vida y su entorno.

El haber concluido esta investigación abre las puertas a futuras investigaciones que permitan enriquecerla; es un primer acercamiento a lo mucho que la educación puede hacer por el ser humano.

La responsabilidad de quienes estamos comprometidos con la educación, nos obliga a seguir andando el camino e ir descubriendo alternativas que faciliten el desarrollo del hombre para su proyección en un futuro que él mismo pueda construir.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl**, La excelencia en el servicio, ed. Legis, serie empresarial, México, 1991, págs. 236
- AMPUDIA A., Arturo**, "La Banca en México, Una historia de altas y bajas", Revista de Geografía Universal. La historia del Dinero Ilustrada, ed. 3A Promociones, S.A., edición especial No. 2, México, págs. 61-65 ilus.
- ARNAZ, José**, La Planeación Curricular, ed. Trillas y ANUIES, México, 2da.reimp., 1984, 74 págs.
- AVELAR, Carlos**, Manual de Historia de la Cultura, ed. Jus, México, México 16a. edic., 1984, 419 ilus.
- BLOOM, Benjamín**, Taxonomía de los Objetivos de la Educación, ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1982,
- BOLAÑOS MARTÍNEZ, Víctor Hugo**, Introducción al Estudio de la Pedagogía, ed. Educación, ciencia y cultura, serie educación dos mil, México, 1983, 542 págs.
- BORJA MARTINEZ, Francisco**, El Banco de México, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1996, 152 págs.
- BUCKLEY, Roger y CAPLE, Jim**, La Formación, teoría y práctica, ed. Díaz de Santos, 1a. edic. en español, Madrid 1991, 273 págs.
- EL PROYECTO ACADEMICO DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**
- XOCHIMILCO**, ed. UAM-X, 5a. edic., México 1992, 111 págs.
- ENCICLOPEDIA, Hispánica**, Vol. 4, México, 1993, 408 págs. ilus.

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO**, ed. Pac, 1a. edic., México, 1995, 577 págs.
- MARTIN, William B.**, Calidad en el Servicio al Cliente, ed. Grupo Editorial Iberoamericana, 3a. edic., México, 1995, 77 págs. ilus.
- MARTINEZ, DOMINGUEZ, Dolores, y GALEANO, Massera, Jorge, comp.** Documentos para el análisis proyecto Xochimilco, ed. UAM-X, 3a. edic., México 1992, 162 págs.
- MORENO BAYARDO, Marís Guadalupe**, Didáctica Fundamentación y Práctica, Ed. Progreso, 1a. edic., México, 1985, 127 págs.
- NASSIF, Ricardo**, Pedagogía General, ed. Kapelusz, 2a. edic., Bogotá, 1984, 305 págs.
- NERICI, Imideo G.**, Metodología de la Enseñanza, ed. Kapelusz, 4a. edic., México, 1990, 415 págs.
- PADILLA, ARIAS, Alberto**, Formación de Profesores Universitarios en México: 1970-1985 una proyección hacia el año 2000, ed. UAM-X, 1a. edic., México 1996, 283 págs.
- PAOLI, Bolfo, Francisco José** El Proyecto Orgánico y el Modelo Xochimilco, UAM-X, México, 1981, 136 págs.
- PARRA, Erik, de la**, La Virtud del Servicio, Ediciones Fiscales ISEF, México, 1996, 91 págs.
- PEÑALOZA WEBB, Miguel**, La Conformación de una Nueva Banca. Retos y oportunidades para la Banca en México, ed. Mc Graw-Hill, México, 1994, 183 págs.
- PEREZ CORTES, Francisco**, Una Política Académica par la UAM - Xochimilco. Observaciones y Conjeturas, ed. UAM-X, 1a. edic., México, 1994, 94 págs.
- PEREZ MURILLO, José**, ¿Qué es un Banco?, Capacitación Bancaria Programada, ed. Regina, México, 1986, 211 págs.
- RAMIREZ, CAVASSA, César**, Vicios y Virtudes de la Capacitación, ed. Pac, 1a. edic., México, 1993, 195 págs.
- RODRIGUEZ; Estrada Mauro y RAMIREZ Buendia Patricia**, Administración de la Capacitación, ed. Mc Graw Hill, 1a. edic., México, 1990, 119 págs.

**RUBLUO ISLAS, Luis**, Historia de la Banca en México (Acercamiento al período Virreinal)

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, México, 1984, edic. Única, 179 págs.

**RUBLUO ISLAS, Luis**, Historia de la Banca en México (Los Innovadores y el Liderazgo Profesional en el Siglo XX) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, México, 1986, edic.

Única, 149 págs. ilus.

**SALDAÑA ALVAREZ, Jorge**, Manual del Funcionario Bancario, ed. JSA, México, 1987, 383 págs.

**SARRAMONA, Jaume**, La educación no formal, ediciones ceac, 1a. edic., Barcelona, 1992, 125 págs.

**SILICEO, Alfonso**, Capacitación y Desarrollo de Personal, ed. Limusa, 1a. edic., México, 1976, 127 págs.

**TELLO, Carlos**, La Nacionalización de la Banca en México, ed. Siglo XXI Editores, México, 1984, 222 págs.

**WALKER, Denis**, El Cliente es lo primero, ed. Díaz de Santos, España, 1991, 217 págs.

**XIRAU, Ramón**, Introducción a la Historia de la Filosofía, ed. UNAM, México, 1987, 501 págs.



## PROGRAMA DE CULTURA DE SERVICIO

---

A continuación se muestra la propuesta del Programa de Cultura de Servicio, cuyo diseño es responsabilidad del área de capacitación y que conjuntamente con otras áreas tendrá actividades o estrategias alternas que fortalezcan el Programa Institucional de Servicio.

El hablar de un Programa **Institucional** de Servicio hace referencia al esfuerzo y compromiso de toda la empresa, para mejorar el servicio que otorga a sus clientes; sin embargo, no todas las actividades serán responsabilidad del área de capacitación, ya que cada una como especialista deberá participar en el diseño, implantación y seguimiento de aquellas estrategias que le competan.

Es menester aclarar que, la propuesta que se presenta solamente contempla la parte que corresponde al pedagogo, es decir, los contenidos a abordar en el programa, así como la metodología a seguir. El implementar esta propuesta implicará, para aquellos interesados en ella, hacer las adecuaciones pertinentes, tanto a la empresa, como al momento y sobre todo a la población a la que se dirigirá; es esta la razón por la que la metodología no se presenta en esquemas de Carta Descriptiva o Guía Didáctica.

## **Estrategias:**

1. Realizar una encuesta de Índice de Satisfacción de Usuarios, previa a la impartición del programa.
2. Diseñar de un programa de reconocimientos, que logre en los empleados mantener el interés.
3. Impartir los 3 módulos del programa de manera cuatrimestral durante un año, con duración de 12 horas cada uno (36 horas por persona).
4. Formar círculos de calidad entre las áreas involucradas.
5. Lanzar una campaña publicitaria que fortalezca las acciones internas de la organización.
6. Realizar una encuesta de seguimiento para comparar los resultados obtenidos en la encuesta inicial y poder determinar el avance.

NOTA: El análisis comparativo de las encuestas determinará también, los cambios y adecuaciones que deberán hacerse al programa, en caso de no obtener los resultados esperados.

## **Metodología del Programa:**

De acuerdo al Programa Modular el participante será el responsable de su aprendizaje, el instructor tendrá intervenciones para exponer algunos temas específicos y posteriormente mediante mesas de trabajo, discusiones, juegos vivenciales, retroalimentación grupal, etc., poder aterrizar los conceptos analizados.

Se tendrá permanentemente activo al participante con la finalidad de que no se distraiga por situaciones personales o laborales. Es importante señalar que en la empresa bancaria los empleados normalmente muestran un comportamiento muy escéptico a este tipo de programas, por lo cual es necesario mantener su interés en el tema y en los beneficios que le brindará el programa de servicio.

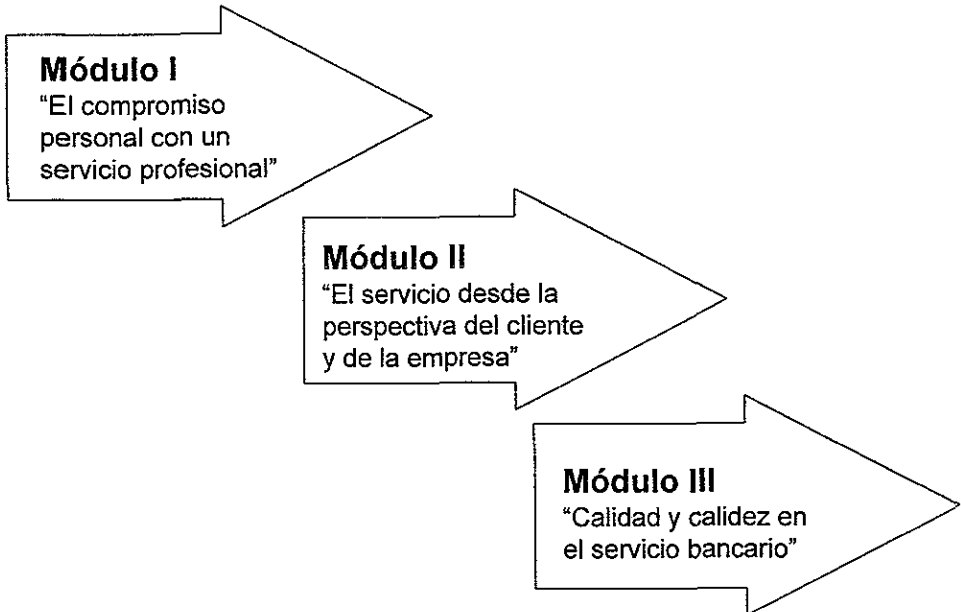
**Para un mejor rendimiento grupal se sugiere:**

- ◆ Que los cursos se programen para impartirse a grupos naturales de trabajo.
- ◆ Que el aula donde se lleve a cabo el programa tenga un montaje de herradura.
- ◆ Que se cuente con equipo audiovisual como proyector de acetatos, pantalla, rotafolios, pizarrón, videocassettera y monitor.
- ◆ Que se cuente con material requerido de logística (lápices, hojas de rotafolio, acetatos, plumones, cuadernos para apuntes, etc.), para el desarrollo del programa.
- ◆ Carteles con mensajes que estimulen la participación, que propicien un ambiente agradable y que favorezcan la familiarización con el tema, reforzando así, la temática expuesta.
- ◆ Carpetas del participante con el desarrollo de la temática del curso (manuales); es importante que dicho material no solo sirva de cuaderno de trabajo, sino que facilite el aprendizaje, proporcionando información que posteriormente le pueda servir de consulta.
- ◆ Al término del programa, otorgar un reconocimiento escrito y algún distintivo (como un botón que porte en su lugar de trabajo y que lo distinga como un colaborador que brinda un servicio de calidad), a quienes hayan concluido los tres módulos.

## Objetivo General del Programa:

Propiciar en los participantes un cambio de actitud respecto al servicio que ofrecen y a la percepción que tienen de sus clientes, de su proceso de servicio y de los resultados e impacto producidos, fomentando una disciplina tanto en su vida personal como laboral, y lograr así una mejor calidad de vida para elevar su competitividad y productividad dentro del sector financiero.

## PROGRAMA INSTITUCIONAL DE CULTURA DE SERVICIO



# Módulo I

## El Compromiso personal con un servicio profesional

---

### Objetivo particular:

Los participantes identificarán como los hábitos y los modelos mentales pueden obstaculizar el cambio de actitud de servicio, a través de un análisis comparativo de posturas antagonistas en el desempeño diario de su trabajo.

### 1. Compromiso profesional con el servicio

- 1.1 Servicio vs. Servilismo
- 1.2 Profesionistas y/o profesionales
- 1.3 Trabajo vs. "chamba"
- 1.4 Condiciones de la existencia: Ser - Hacer – Tener
- 1.5 Productividad y equidad para el servicio
- 1.6 La proactividad y el trabajo
  - 1.6.1 Modelos de la Conducta
  - 1.6.2 Círculos de preocupación y de influencia
  - 1.6.3 La proactividad como base de la eficacia

### 2. Efectividad en el servicio

- 2.1 Eficacia y eficiencia
- 2.2 El triángulo de la efectividad

- 2.2.1 Conocimiento
  - 2.2.2 Responsabilidad
  - 2.2.3 Control
  - 2.3 Los cuatro factores de la calidad personal
    - 2.3.1 Orden
    - 2.3.2 Limpieza
    - 2.3.3 Esmero
    - 2.3.4 Organización
- 

### **3. Modelos de la Calidad en el Servicio**

#### *3.1 El pentágono del Servicio*

- 3.1.1 Especificaciones
- 3.1.2 Precisión
- 3.1.3 Tiempo de entrega
- 3.1.4 Comodidad de adquisición
- 3.1.5 Actitud en la atención

#### **3.2 La Escalera del Servicio**

- 3.2.1 Percepción
- 3.2.2 Responsabilidad
- 3.2.3 Conocimiento
- 3.2.4 Acción
- 3.2.5 Comunicación
- 3.2.6 Equidad

**Duración:** 12 Horas

## **Módulo II**

# **El servicio desde la perspectiva del cliente y de la empresa**

---

### **Objetivo particular:**

Los participantes se sensibilizarán respecto a la posición de la clientela de acuerdo a sus necesidades de un buen servicio y atención, aplicando la filosofía, valores corporativos y la misión de la institución.

### **1. Visualización del servicio desde la perspectiva del cliente o usuario**

- 1.1 Nuestras experiencias como clientes
- 1.2 Las metas del cliente
- 1.3 Metas de atención y metas de servicio
- 1.4 La auto-estima del cliente
- 1.5 Flujos de interrelación cliente – proveedor

### **2. Las necesidades de información del cliente**

- 2.1 De servicios
- 2.2 De ubicación
- 2.3 De requisitos, normas y procedimientos
- 2.4 De alternativas ante dificultades en el servicio
- 2.5 De refuerzo de la percepción del servicio
- 2.6 Cómo convertir usuarios en clientes

## **Módulo III**

# **Calidad y Calidez en el servicio bancario**

---

### **Objetivo particular:**

Los participantes serán capaces de proporcionar un trato amable y servicio cálido de manera cotidiana, aplicando la asertividad como una herramienta útil para mejorar el servicio creativamente.

#### **1. Las necesidades básicas en el servicio**

- 1.1 Definición de necesidades básicas
- 1.2 Calidez en el servicio
- 1.3 Manifestaciones de carencias y abusos

#### **2. El Proceso de la comprensión interpersonal**

- 2.1 El triángulo de la comprensión
  - 2.1.1 El ciclo de la comunicación
  - 2.1.2 Factores emocionales
  - 2.1.3 Acuerdos y negociación
- 2.2 Matriz de causas de conflictos
- 2.3 Aplicaciones al Servicio

#### **3. El concepto de asertividad y creatividad en el servicio**

- 3.1 “Etiquetas” o paradigmas autolimitantes
- 3.2 El péndulo de la conducta



- 3.3 Servicio agresivo, servicio pasivo
  - 3.3.1 Servicio pasivo-agresivo
- 3.4 Asertividad en el servicio
  - 3.4.1 Comunicación oportuna y directa
  - 3.4.2 Duro con los problemas suave con la gente

---

- 3.5 Una nueva definición de creatividad común
- 3.6 Escala de creatividad
  - 3.6.1 Creativos vs. víctimas
- 3.7 Inventario de mis posibilidades creativas

#### **4. Oportunidades de Mejora**

- 4.1 Compromisos de servicio

**Duración:** 12 horas.