

308923



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

"PLANEACION, DESARROLLO E IMPLEMENTACION
DEL PROCESO DE CAPACITACION DE UN GRUPO
FINANCIERO, COMO RESULTADO DE LA
REESTRUCTURA DEL AREA DE FORMACION."

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
HECTOR JOSE GUISCAFRE RODEA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTORA DEL INFORME: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D.F.

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.

INDICE

EXORDIO	pág. 1
I.- CUERPO DEL TRABAJO	pág. 4
I.1 Descripción General	pág. 4
I.1.1 Tipo de institución	pág. 6
I.1.2 Metas y objetivos institucionales	pág. 9
I.1.3 Estructura de Bancomer	pág. 13
I.2 Descripción Específica	pág. 16
I.2.1 Funciones y acciones desarrolladas	pág. 23
I.2.2 Selección y exposición de un proyecto	pág. 26
II.- VALORACION CRÍTICA	pág. 44
II.1 Fundamentación de la crítica	pág. 44
II.1.1 Valoración Pedagógica del proyecto seleccionado	pág. 44
II.1.2 Logros, posibilidades y limitaciones	pág. 74
II.2 Propuesta Pedagógica	pág. 84
III.- CONCLUSIONES	pág. 88
IV.- BIBLIOGRAFIA	pág. 91

EXORDIO.

La capacitación en las empresas surge por múltiples razones. Lo mismo se imparte como un obligación legal que como una herramienta para preparar a los trabajadores en sus puestos, para ofrecer posibilidades de desarrollo, como instrumento para prevenir o reducir problemas; o sencillamente como una recompensa.

Por esta razón, en la actualidad, la capacitación es un factor verdaderamente importante para el desarrollo de las organizaciones; sin embargo, pese a esta certeza que comparten los gerentes y el personal en general, en muchas organizaciones la capacitación está considerada como una actividad con bajo nivel de importancia. Esto se debe, en parte, a una serie de creencias que con el paso han venido a minimizarla, pues los resultados de la capacitación, son a veces difíciles de valorar, difíciles de comprender y, por lo mismo, resulta difícil encontrarles un sentido práctico.

Con la disposición de elevar a rango constitucional la capacitación en México como derecho social y con la obligación laboral de capacitar y adiestrar a los trabajadores de todas las empresas, la capacitación creció en cantidad pero no en calidad, puesto que hay empresas que capacitan a sus empleados sólo por cumplir con la ley y evitar así, sanciones. Por lo mismo, muchas empresas no pueden cumplir cabalmente con una buena capacitación, porque operan sin una participación organizada y sin un concepto claro de que dicho entrenamiento es un beneficio para la organización. Son pocas empresas en donde existe verdaderamente el interés porque las personas aprendan y que utilizan la capacitación para una mejora personal o como una herramienta para el buen desarrollo de las funciones de sus puestos. Y precisamente ahí, es en donde la labor del pedagogo toma su importancia, pues él es el especialista en el proceso de enseñanza - aprendizaje y por lo mismo, debe dar el empuje necesario para que un departamento de capacitación se enfoque al desarrollo integral de la persona y al verdadero aprendizaje y no sólo se cumpla con una obligación.

Por lo anterior, decidí desarrollar este informe académico, precisamente acerca del Departamento de Capacitación en Bancomer, mejor conocido como el Centro Nacional de Capacitación, área donde trabajo en la actualidad y desde su reestructuración. Gracias a esto, tuve la oportunidad de desarrollar e investigar más sobre el proceso de capacitación, tema de vital importancia para el pedagogo en el ámbito empresarial. Además el proceso, la forma de trabajar, la metodología y el análisis de las funciones que se desempeñan en el área fueron más sencillas de desarrollar, pues he estado involucrado con ellas desde su origen.

El informe académico que presento a continuación, ha sido una experiencia muy satisfactoria, pues me permitió apreciar la importancia de la labor de un pedagogo en un área de capacitación, ya que por lo general, las empresas no cuentan con pedagogos y al carecer las personas que integran normalmente el área de capacitación de conocimientos educativos, se suelen estancar los procesos en un nivel administrativo, perdiéndose precisamente el enfoque pedagógico a través del cual, las acciones deben dirigirse hacia el perfeccionamiento integral de la persona y la adecuada aplicación del proceso de enseñanza - aprendizaje. En otras palabras, cuando los departamentos de capacitación carecen de pedagogos, el tiempo que se puede dedicar a la mejora del proceso de capacitación se suele convertir en un control estadístico o un seguimiento de diversas cuestiones de carácter organizacional.

Por eso, la relación que existe entre este informe y lo aprendido en la carrera de pedagogía es muy estrecha, puesto que el objetivo del Centro Nacional de Capacitación es el dar seguimiento directo al proceso de capacitación y por lo mismo se encarga de aplicar el proceso de enseñanza - aprendizaje para mejorar el desempeño del personal dentro del trabajo. Y precisamente, al ser el pedagogo un especialista en la educación es insustituible su contribución en la empresa para educar al hombre en el trabajo, revalorizando su importancia como persona y contribuyendo a su perfeccionamiento, ya que cuenta con los conocimientos y la preparación adecuada

para contribuir al desarrollo de la persona, identificando sus necesidades; planeando, diseñando, realizando actividades educativas y evaluando el proceso de capacitación.

Este trabajo surge de la importancia de la labor de haber iniciado un nuevo proyecto de capacitación en Bancomer, pues es muy satisfactorio haber participado, gracias a la experiencia y a los conocimientos adquiridos durante mi formación profesional, a cambiar, desarrollar, implementar y pilotear un proceso de capacitación que no existía. Además, a lo largo de este nuevo proyecto, se han seguido implementando mejoras pedagógicas para poder cumplir con las necesidades actuales de las sucursales y los requerimientos del banco; y para ello ha sido indispensable consultar las posturas de varios especialistas de la capacitación para poder organizar mejor el nuevo departamento.

Finalmente y para un mejor seguimiento se mencionará que este informe está dividido en cuatro partes. En la primera se expone la descripción de la empresa en general. En la segunda se describe con detalle cuales son las características y funciones del área de Capacitación. En la tercera se describe cual es el deber ser de la capacitación, de acuerdo a ciertos autores, y se realiza una comparación con los logros y limitaciones del área, es decir una comparación entre lo que debe ser y lo que es. Por último se presentan las propuestas para el mejor desempeño del área.

I.- CUERPO DEL TRABAJO.

I.1 - DESCRIPCIÓN GENERAL.

Grupo Financiero Bancomer S.A. de C.V. ("GFB") es una de las empresas controladoras líderes en México que opera bajo el modelo de banca universal a través de una de las redes de sucursales más extensas en México, que ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros de la banca de menudeo, corporativa y privada; así como operaciones de seguros y fianzas, administración de fondos para el retiro, pensiones, corretaje, administración de sociedades de inversión, asesoría y colocación de emisiones de capitales y de deuda, cambios de divisas, arrendamiento, factoraje, y créditos para el consumo a personas de bajos ingresos.¹

HISTORIA Y PROPIETARIOS.

La historia comenzó hace más de 65 años con la visión de un hombre que supo ver la oportunidad: Don Salvador Ugarte, fundador del Banco de Comercio, S.A. que con el tiempo se convirtió en una de las instituciones financieras con mayor importancia a nivel nacional e internacional: Bancomer S.A.

Es así como el 15 de octubre de 1932 el Banco de Comercio, S.A. abrió sus puertas con un capital de 500 mil pesos y 28 empleados. Poco después de fundado comenzó a extender sus servicios al interior del país con la creación de bancos afiliados en plazas de importancia, invitando a ser accionistas a personas de la misma comunidad y de reconocida solvencia, honorabilidad y capacidad en los negocios.

A lo largo de los siguientes 25 años, Banco de Comercio fundó 35 bancos regionales

¹ efr. <http://www.intranet.com.mx/corporativo/default.htm>.

localizados en toda la República Mexicana formando así la red de bancos afiliados conocido como Sistema Bancos de Comercio. En 1977, las distintas entidades que formaban el Sistema Bancos de Comercio, fueron consolidadas en Banca Múltiple, bajo el nombre de Bancomer, constituyéndose como una institución con mayor eficiencia operativa y fuerte presencia regional. Gracias a este arraigo regional se conquistó el mercado de menudeo y se logró posicionarse como líder indiscutible del Sistema Financiero Mexicano en este rubro.

Bancomer, al igual que los otros bancos comerciales mexicanos, fue nacionalizado por el Gobierno Mexicano en 1982. A finales de los 80, el gobierno mexicano inició una serie de medidas para desregular el Sistema Financiero Mexicano, que culminó a principios de 1991 con el proceso de reprivatización de los bancos, incluyendo a Bancomer.

Como resultado del proceso de reprivatización de la banca mexicana, el 28 de octubre de 1991, un grupo de empresarios mexicanos adquirieron el control de Bancomer. GFB se formó el 28 de noviembre de 1991, por un grupo de inversionistas mexicanos conjuntamente con los accionistas mayoritarios de VAMSA (Valores Monterrey, S.A. de C. V.), con el fin de adquirir y mantener el control de Bancomer y otras instituciones. En ese año se celebró la primera reunión del Consejo de Administración de Grupo Financiero Bancomer y Bancomer, S.A. designando como presidente de ambos consejos a don Eugenio Garza Lagüera y como director general a Ricardo Guajardo Touché.²

La nueva administración de Grupo Financiero Bancomer fijó como objetivo: "Recuperar y mantener el liderazgo en el mercado por medio de una orientación definida al cliente, mediante la creación de unidades de negocio especializadas y preocupadas en

² cfr., BANCOMER, S.A., Manual de Inducción, pág. 5

atender segmentos de mercados específicos, a través de productos y servicios innovadores sustentados en una amplia red de sucursales y servicios altamente eficientes".³

1.1.1 TIPO DE INSTITUCION.

RECURSOS DE BANCOMER.

Bancomer es una de las instituciones bancarias líderes en México que ofrece servicios bancarios generales y altamente especializados a personas físicas y morales tanto mexicanas como extranjeras, asimismo provee servicios y productos financieros no bancarios en conexión con las otras subsidiarias de GFB. A través de su extensa red de 1,359 sucursales en México; 2,614 cajeros automáticos y 26,091 empleados al 31 de diciembre de 1999. Es el banco con mayor número de depósitos. Cuenta en toda la República con 6 Divisiones, además de 21 Centros Regionales para atender a nuestros clientes a nivel nacional y maneja la nómina a 2 millones de trabajadores. Bancomer realiza una amplia gama de actividades bancarias comerciales y de menudeo. En el extranjero cuenta con sucursales localizadas en Londres y Gran Caimán, agencias en Nueva York y Los Angeles y una oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. Adicionalmente, Bancomer tiene una subsidiaria bancaria denominada Mercury Bank & Trust Limited, la cual opera en las Islas Caimán, y mantiene relaciones con más de 1,000 bancos corresponsales en todo el mundo.

Al 31 de diciembre de 1998, Bancomer registró activos totales por aproximadamente \$252.5 mil millones (US\$ 25.6 mil millones), depósitos bancarios totales obtenidos a

³ *ibidem.*, pág. 6

través de la red de sucursales en México y el extranjero por \$ 174.8 mil millones y un capital contable de \$ 20.5 mil millones (US\$ 2.1 mil millones).⁴

Las oficinas centrales de Bancomer se localizan en Avenida Universidad No. 1200, aunque cuenta con otras oficinas importantes en Bolívar # 38, en Torre Platino (Insurgentes Sur) y en Montes Urales en Reforma. Por supuesto, también tiene una oficina sede en cada uno de los Centros Regionales a lo largo de la República Mexicana.

NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS :

Para entender algunos de los productos y servicios, se han dividido en categorías que los explicarán de manera clara y concreta.⁵

1.- **Captación:** Recursos económicos provenientes del público inversionista, normalmente pagan intereses dependiendo del tipo de instrumento con base en el monto y plazo.

Existen cuatro modalidades :

A) Vista : Es la captación con disponibilidad inmediata (se puede convertir en efectivo) y está representada por la Cuenta de Cheques : Cuenta Productiva, Versátil y Maestra. De igual manera posee instrumentos de inversión: Plancomer Inmediato y Ficomer "M".

⁴ cfr., <http://www.intranet.com.mx/corporativo/default.htm>.

⁵ cfr., BANCOMER, S.A., Manual de Inducción, pág. 26

B) Ahorro : Es un instrumento para el manejo de depósitos y retiros con intereses capitalizables. Los principales son: Inversión Inmediata, Inversión Inmediata "JR" y Cuenta Nómina Inmediata.

C) Depósitos a plazo: Son instrumentos mediante los cuales se puede hacer depósitos por un plazo predeterminado que cuando llega a su fin (vencen), se genera un compromiso de pago de los intereses y repago del principal: Plancomer Día Siguiente, Plancomer Plazo Fijo, Plancomer Plazo Preferente Plus, Ficomer Empresarial y Mercado de Dinero.

D) Sociedades de Inversión: Manejan un portafolio de inversiones de acuerdo con sus características. Tienen acceso a instrumentos que un inversionista individual no tiene y le dan los beneficios que éstos ofrecen. Existen dos tipos: Renta Fija (invierten en instrumentos como bonos, certificados de la Tesorería, etcétera) y Renta variable (invierten una posición en acciones de empresas cotizadas en Bolsa, por lo que su rendimiento no está predefinido ni asegurado).

2. Cartera de Créditos: Recursos que se destinan a cubrir necesidades de las principales actividades que directamente intervienen en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios que se desarrollan en nuestra economía.

Los tipos de crédito que hay son :

A) Créditos de consumo : Planauto, Plancrédito y préstamos personales.

B) Crédito Hipotecario : Plancasa.

C) Tarjetas de Crédito (TDC) : Clásica, Oro, Platinum, Aprobación Garantizada y Empresarial.

3. **Seguros:** Son instrumentos a través de los cuales el asegurado protege su vida y patrimonio de algún siniestro: Auto Seguro Bancomer, Hogar Seguro Bancomer y Vida Segura Bancomer.

4. **Servicios Diversos:** Medios por los cuales el banco busca facilitar el acceso a los diversos productos y servicios que ofrece: Bancomer por Teléfono, Cajeros Automáticos, Práctica Bancomer, Abono Electrónico de Nóminas, Dinero Seguro, Envío Efectivo Bancomer, Cargo Electrónico, Pago Electrónico a Proveedores, Emisión Electrónica de Estados de Cuenta y Telebanco Bancomer.

I.1.2 METAS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

Bancomer está conformado por un conjunto de negocios con estrategias específicas para cada tipo de mercado, integrado en una sola institución.

Aunque las actividades de cada empleado son muy diversas y responden a necesidades diferentes, todos deben compartir las mismas creencias y actitudes.

"Los elementos clave de nuestra cultura son los siguientes":⁶

Misión: Nuestra razón de ser :

- Ser la mejor opción en servicios financieros para satisfacer las necesidades de nuestra sociedad, con la máxima seguridad y calidad.
- Ofrecer a nuestra gente las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo.

⁶ ibidem., pág. 8

- Obtener un rendimiento atractivo para nuestros accionistas y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

Visión: A dónde queremos llegar:

En Bancomer estipulamos nueve áreas claves de acción:

- **PERSONAL** : Buscar continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con nuestros valores, misión, visión, y que tenga el perfil requerido por la institución.
- **RENTABILIDAD Y SOLVENCIA** : Enfocar nuestros esfuerzos hacia el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad para obtener una rentabilidad que nos permita estar dentro de los primeros diez grupos financieros del mundo.
- **CALIDAD Y SERVICIO**: Buscar que, para cada cliente, la calidad de nuestro servicio sea el elemento distintivo de Bancomer con respecto a nuestros competidores.
- **MERCADOS** : Ser la institución con el más fuerte arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados que servimos, con presencia selectiva en el extranjero, y liderazgo en la introducción de nuevos productos.
- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS** : Contar con el mejor nivel de riesgo de la industria, a través de una adecuada medición y segmentación por especialidad, basándonos en normas apropiadas para cada uno de los segmentos.

- **SISTEMAS E INFRAESTRUCTURAS** : Adoptar la tecnología de información más poderosa y avanzada, adecuada a nuestras necesidades que nos permita ofrecer la más amplia gama de bienes y servicios y desarrollar una cultura orientada al uso de la tecnología de la información como herramienta fundamental de nuestro trabajo.
- **INSUMOS Y SERVICIOS** : Estar integrados con proveedores de muy alta confiabilidad especializados en actividades de soporte que están identificados con nuestros propios objetivos y valores para obtener la mejor calidad, servicio y costo.
- **RELACIONES** : Mantener relaciones con las instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del Sistema Financiero Mexicano.
- **IMAGEN** : Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con un enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía con el cliente.

Valores : Nuestras creencias

Creemos en el individuo sin distinción, en su honestidad, su sentido de responsabilidad y deseo de superación, compartiendo entre todos, el éxito de la Institución. Es por esto que estipulamos nuestras creencias para que cada uno de nosotros las llevemos a la práctica con la convicción de que el valor de cada una de ellas nos conducirá al éxito de nuestro quehacer diario.

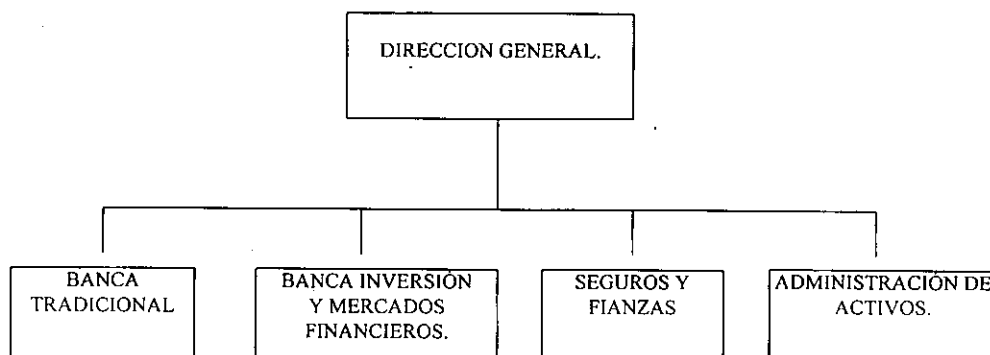
Nuestros principales valores son los siguientes:

- **HONESTIDAD**: Actuar con integridad cumpliendo con la responsabilidad asignada en el uso escrupuloso de información, recursos materiales y financieros.

- **JUSTICIA:** Buscar objetiva e imparcialmente la verdad, para otorgar a cada cual lo que le corresponde.
- **AUSTERIDAD:** Utilizar siempre todos los recursos con la máxima efectividad y cuidado, evitando desperdicios y consumos superfluos.
- **PRUDENCIA:** Manejar cuidadosamente los recursos encomendados a la institución, tomando riesgos calculados dentro de las políticas establecidas y de las normas de conducta que corresponden a la confianza depositada en cada uno de nosotros.
- **ESPIRITU DE SERVICIO:** Hacer todo lo que esté a nuestro alcance para responder con agilidad y amabilidad ya que es la única forma de satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes y colaboradores.
- **LEALTAD:** El “amor a la camiseta” (sic), debe ser una característica que nos distinga a quienes trabajamos en la institución.
- **RESPONSABILIDAD:** Tener el compromiso de actuar decididamente dentro de nuestro ámbito de influencia, haciendo todo por aquello que contribuya al logro de las metas y objetivos de la institución.
- **CREATIVIDAD:** Fomentar un ambiente donde la libre expresión de ideas y opiniones propicie la innovación y el desarrollo.

I.1.3. ESTRUCTURA DE BANCOMER.

Bancomer se divide en las siguientes áreas: ⁷



Banca Tradicional : Es la banca encargada de todas las operaciones para personas físicas y en general de todas las transacciones ordinarias del banco. Su centro de atención es la red de sucursales e incluye los siguientes servicios :

- Servicios bancarios tradicionales como depósitos, préstamos para personas físicas y empresas.
- Tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, etcétera.
- Servicios transaccionales (sistemas de pagos).

Banca Inversión y mercados Financieros: Está enfocada principalmente a las empresas y a todas aquellas transacciones más complejas o especializadas.

⁷ ibidem., pág.14

- Servicios especializados de emisión de deuda y capitales para empresas privadas y públicas.
- Asesoría financiera especializada.
- Actividades de compraventa en mercados cambiarios, de capitales y de dinero.

Seguros y Fianzas: Se enfoca específicamente a todos los tipos de seguros.

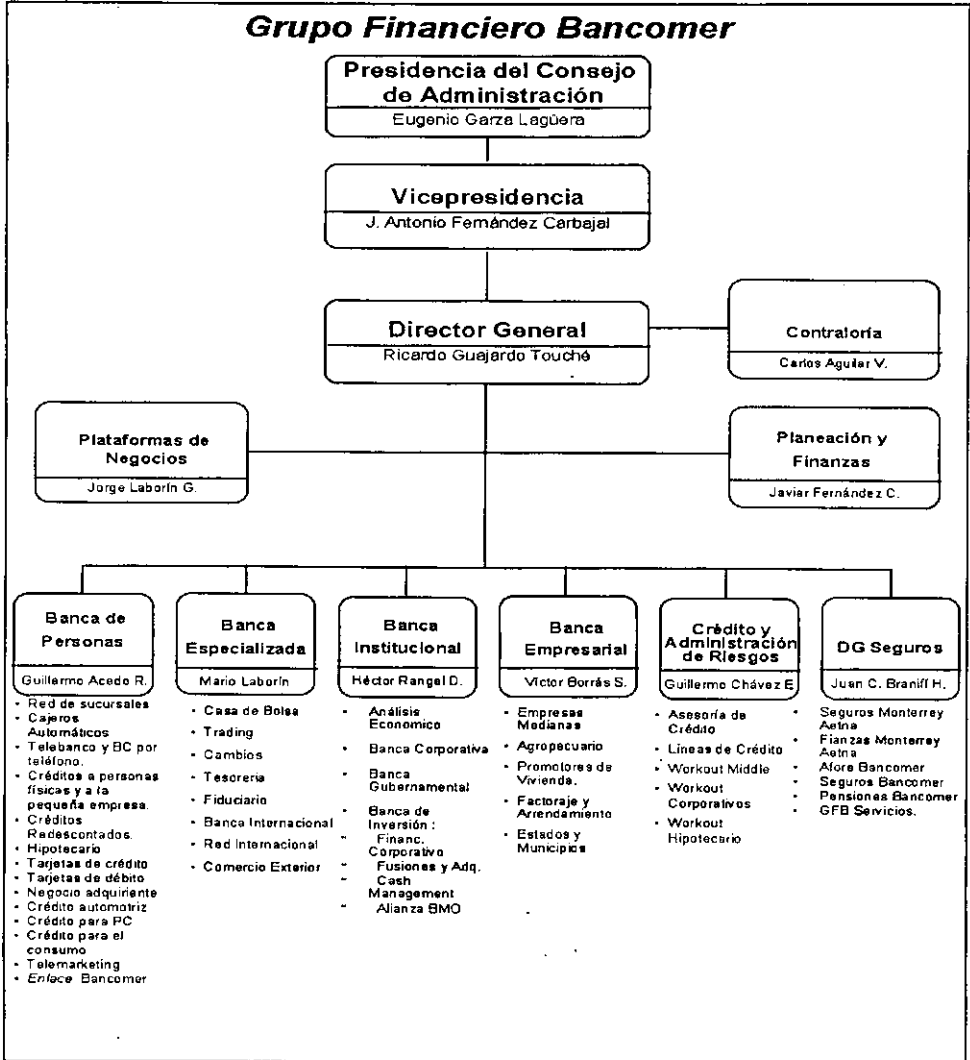
- Productos tradicionales distribuidos por agentes.
- Bancaseguros, productos distribuidos por conducto de sucursales bancarias.
- Pensiones.

Administración de activos: Está enfocada principalmente a todas las inversiones de manera en general.

- Administración de fondos de inversión.
- Administración de Fondos para el retiro (AFORE)
- Servicios fiduciarios.

Además de estar dividido en las bancas anteriores, Bancomer está basado en unidades de negocio y producto que responden a la segmentación de las necesidades y características de los diferentes tipos de clientes. A continuación se presenta el organigrama de Bancomer de acuerdo a estas unidades :⁸

⁸ cfr., BANCOMER, S.A., Comunicados Bancomer., pág. 1



Como se muestra en el esquema anterior, existen seis grandes unidades. Pero para fines de este trabajo, sólo se abordará la unidad de Banca de Personas.

1.2. DESCRIPCION ESPECIFICA :

Banca de personas :

Esta banca tiene mucho peso en la institución, ya que abarca toda la fuerza de Ventas, la Red de Sucursales a nivel nacional y los productos o medios a través de los cuales se comunica el cliente con Bancomer. Tiene como principales prioridades:⁹

- Maximizar la sinergia entre áreas
- Crear una organización de ventas fuerte y efectiva
- Posicionar a la sucursal como un canal de Bancomer.

Además, en ella, existen tres factores importantes, de hecho todas las áreas que la integran están catalogadas en cada uno de ellos :

- * Segmento: Grupo de clientes con necesidades y/o comportamientos similares.
- * Canal: Medio a través del cual los clientes interactúan con el banco.
- * Producto: La oferta de productos y servicios de Bancomer para sus clientes.

Las áreas de Segmento profundizan en el conocimiento y relación con nuestros clientes; diseñan el paquete de productos y servicios adecuado a sus necesidades y son responsables de la utilidad integral del cliente. Con esto, se busca que el cliente perciba a la institución como un solo banco.

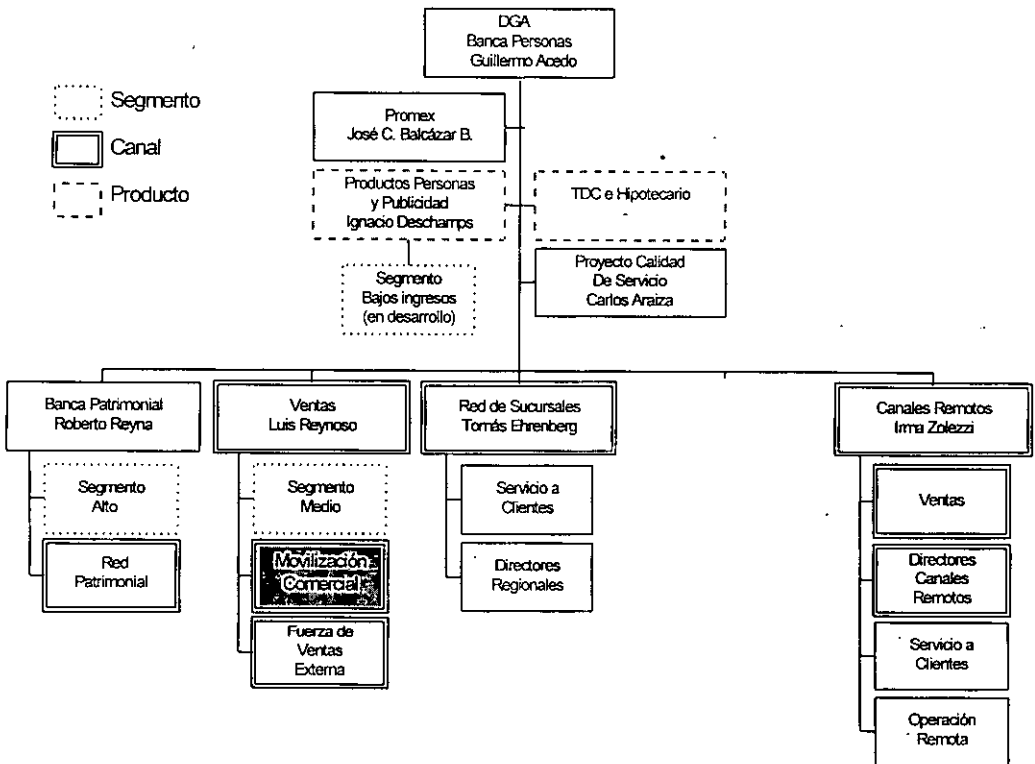
Los Canales velan por entregar los productos de la manera más eficiente y con la mejor calidad.

⁹ cfr., BANCOMER, S.A., *Comunicados Bancomer / Nueva Estructura*, pág. 5

Las áreas de Producto diseñan los productos y mantienen su competitividad, de acuerdo a las especificaciones de los segmentos. Son también responsables de la utilidad integral de sus productos.

Es importante mencionar que las áreas de Segmento, Producto y Canal tienen el mismo nivel, y que las estrategias de negocio siempre se alinearán a la demanda de los segmentos.

Teniendo en cuenta estos tres factores importantes, la estructura de Banca de Personas está constituida de la siguiente manera :



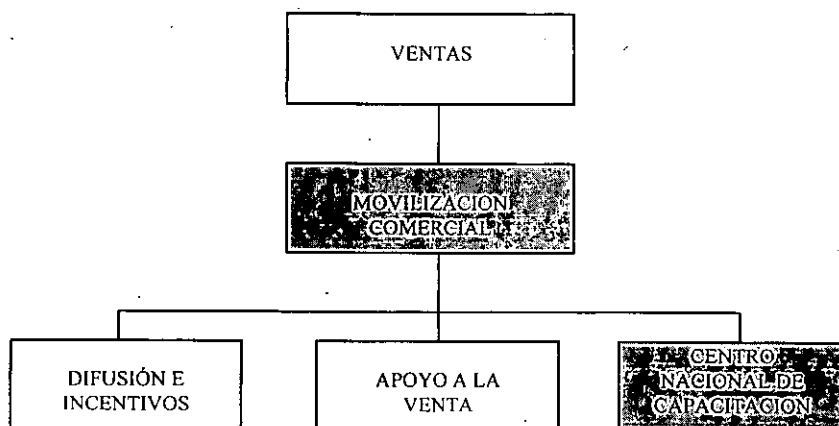
Descripción:

- Promex: Se encarga de dirigir toda la integración de Promex a Bancomer.
- Productos Personas y Publicidad: Se enfoca al desarrollo de productos de captación para personas físicas, y de diseñar la oferta para el segmento de bajos ingresos. Coordinará además las campañas publicitarias de todos nuestros productos.
- TDC (Tarjeta de Crédito) e Hipotecario: Esta área se dedica precisamente a estos dos productos.
- Proyecto Calidad de Servicio: Se asegura que los requerimientos y aclaraciones de los clientes sean atendidos oportunamente y a entera satisfacción.
- Patrimonial: Dirige a la banca especializada en otorgar un servicio esmerado a todos los clientes distinguidos.
- Red de Sucursales. Tiene la prioridad de verificar y vigilar que las sucursales cuenten con niveles de servicio de excelencia y una operación eficiente.
- Canales Remotos. Tiene como meta promover su uso entre los clientes para que tengan disponibilidad sobre su dinero a través de diversos medios.
- Ventas. Se enfoca a la creación de una fuerza de ventas flexible, que capture agresivamente nuevos clientes y las oportunidades de negocio que se presenten en el mercado. Además, diseña la oferta para el segmento medio.

Se decidió colocar el rubro de ventas al final, pues es precisamente dentro del área de ventas, como se observó en el organigrama anterior ¹⁰, donde se ubica el área de Movilización Comercial, dentro de la cual se encuentra el Centro Nacional de Capacitación.

Movilización comercial

El área de Movilización Comercial se encarga principalmente de la difusión, monitoreo y supervisión de los nuevos proyectos o nuevos productos del banco; además coordina la difusión de los diferentes concursos y metas a las que deben llegar las sucursales y los funcionarios, para ganar premios atractivos (consistentes principalmente en viajes a diversos lugares, automóviles y bonos económicos); por otro lado realiza la revisión mensual del logro de las metas a nivel nacional para determinar cuales son los mejores ejecutivos, gerentes, subdirectores y directores, y por último, la coordinación de la entrega de premios a los ganadores; finalmente es responsable de la capacitación de todo el personal de las sucursales y de la coordinación de los proyectos especiales. Estructuralmente se encuentra integrada de la siguiente manera :



¹⁰ *vid supra.*, pág. 17

A pesar de que el área de Movilización Comercial, como se puede apreciar, se divide en tres departamentos, para fines de este informe sólo se analizará el Centro Nacional de Capacitación.

CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN.

OBJETIVO

Todas las sucursales a nivel nacional, tienen ciertos indicadores mensuales (status de la sucursal) a través de los cuales se determina por empleado y por sucursal, el nivel de desempeño, el conocimiento del puesto y la adecuada aplicación de cada uno de los procesos operativos.

Dentro de este proceso, precisamente el Centro Nacional de Capacitación, es el encargado de medir, a través de un examen, el conocimiento en el puesto y la adecuada aplicación de los procesos operativos, para posteriormente capacitar al personal que lo necesite.

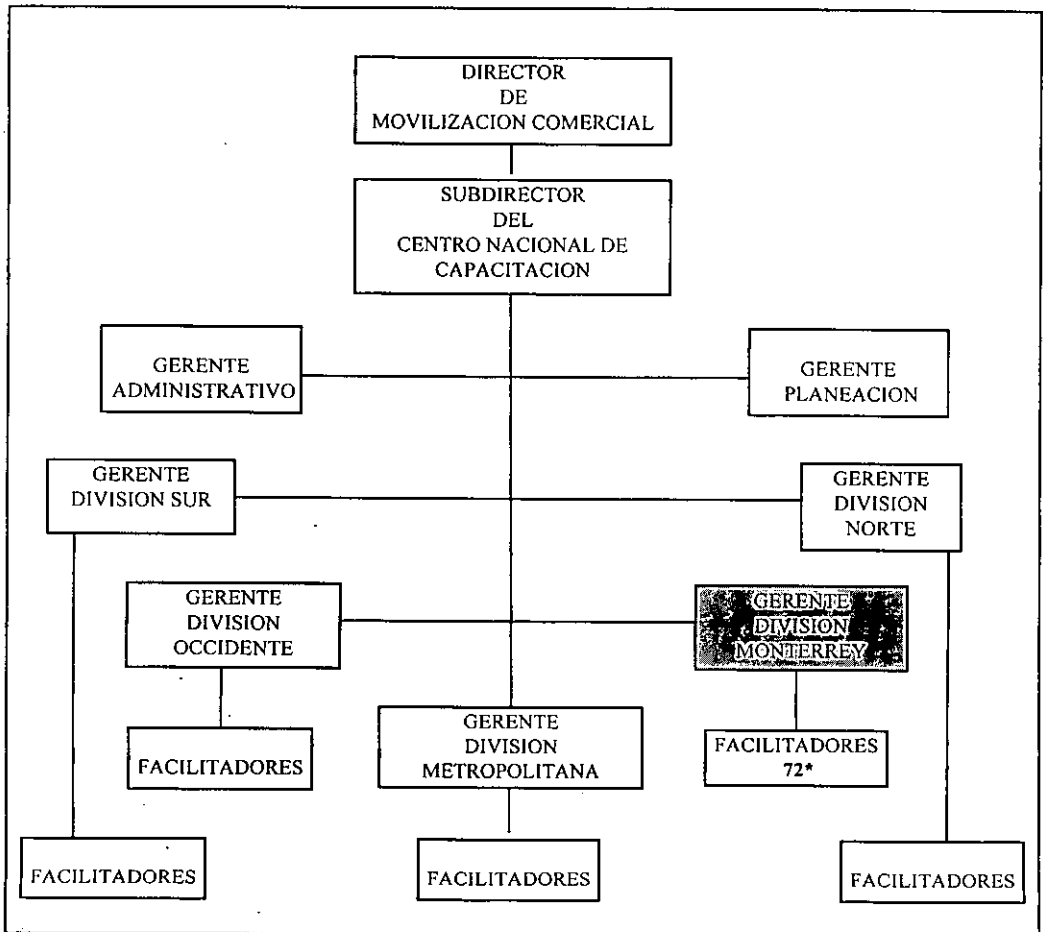
De acuerdo a lo comentado en el párrafo anterior, los dos principales objetivos del Centro Nacional de Capacitación (C.N.C.) son :

Primero : Lograr que todo el personal de las sucursales se mantenga aprobado constantemente (arriba de 85 de calificación), a través de una capacitación y/o actualización permanentes.

Segundo : Coordinar y llevar a cabo la capacitación de cualquier proyecto nuevo que el Banco requiera en el momento en que lo necesite.

A pesar de que el Centro Nacional de Capacitación, estructuralmente hablando, está integrado al área de ventas, es responsable de llevar a cabo los dos objetivos anteriores no sólo para ventas, sino de igual manera, para toda la Red de sucursales.

El Centro Nacional de Capacitación cuenta con la siguiente estructura :



* Indica la cantidad de facilitadores ubicados en la División Monterrey.

Subdirector del Centro Nacional de Capacitación : Su principal función es dirigir el Sistema Nacional de Capacitación con base en las estrategias de negocio para contribuir al desarrollo de la Banca de Personas y al logro de los objetivos institucionales.

Gerente Administrativo : Suministra los recursos materiales y técnicos necesarios para la ejecución de los planes y programas de capacitación a nivel nacional, de acuerdo a los estándares establecidos para lograr los objetivos del Centro Nacional de Capacitación.

Gerente de Planeación : Es el encargado de planear y diseñar la detección de necesidades, las evaluaciones, el material para los cursos y los manuales. También coordina el sistema interno que se utiliza para guardar todas las calificaciones del personal.

Gerentes de Capacitación : Diseñan y coordinan los planes y programas de capacitación definidos para el personal de las diferentes Divisiones, controlan su desarrollo y dan seguimiento, con base en los estándares establecidos por el C.N.C., para asegurar que los resultados se reflejen en la productividad de la sucursal. Tanto el gerente de la zona del Distrito Federal, como todos los gerentes del interior tienen las mismas funciones y actividades.

Facilitadores : Capacitan al personal de las sucursales mediante la aplicación de la planeación didáctica establecida, vigilando el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje para lograr la formación integral del personal capacitado con los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el eficiente desempeño de su puesto y contribuir así al logro de los resultados de la sucursal.

I.2.1 FUNCIONES Y ACCIONES DESARROLLADAS.

A pesar de que la República, para cuestiones de capacitación, está dividida en cinco divisiones diferentes, y cada gerente de capacitación tiene a su cargo una de ellas, todas tienen exactamente las mismas funciones y actividades; por lo mismo, de forma general, los gerentes de capacitación en el C.N.C tienen las siguientes funciones, incluyendo, por supuesto, la División Monterrey quien nos interesa para los fines de este informe:

Detección de Necesidades (D.N.C.) :

- Contribuir con el gerente de planeación en el diseño e implementación de las herramientas para la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) del personal de sucursales.

- Evaluar trimestralmente al 100 % de la planta de personal de sucursal y analizar los resultados.

Programas de capacitación :

- Diseñar y desarrollar programas de capacitación de los siguientes temas: servicios bancarios, prevención de lavado de dinero, la operación de cada tipo de puesto ¹¹, ventas, habilidades gerenciales y conceptos generales.

- Armar los grupos de capacitación y llevar a cabo la logística de cada curso: el calendario, horario, designación de salas, facilitadores, participantes, material de apoyo, etc. de acuerdo a las necesidades de cada plaza.

¹¹ vid infra., pág. 30

- Presentar los programas de capacitación a los Directores Regionales, Directores de Plaza y Subdirectores de Mercado para obtener sus adecuaciones y/o su visto bueno.
- Difundir dichos programas de capacitación (la difusión se hace vía correo electrónico y por mensajería interna).
- Vigilar y coordinar que los cursos se lleven a cabo satisfactoriamente y reportar los avances mensuales a cada Director.
- Registrar los resultados finales de los programas a nivel nacional para su presentación a los Directores (cada tres meses).
- Presentar resultados de capacitación al área de Calidad para que determinen el status de las sucursales.

Facilitadores :

- Certificar los instructores internos : se seleccionan , se capacitan y se valida que sean aptos para impartir los cursos, tomando en cuenta la calificación de un proveedor externo.
- Tramitar la compensación o su pago correspondiente (se paga por hora - curso).
- Coordinar los eventos para la entrega de premios y reconocimientos a los facilitadores.
- Coordinar y llevar a cabo los cursos para la formación de nuevos facilitadores (aproximadamente hay dos cursos al año en cada plaza).

Programas Diversos :

- Coordinar la capacitación de programas especiales, generados por las áreas de negocio (son cursos adicionales que solicitan las áreas centrales o que a veces piden los Directores de cada plaza).¹²
- Coordinar los cursos para todo el personal de nuevo ingreso (aproximadamente hay un curso mensual).¹³
- Incluir en los cursos del programa trimestral al personal considerado para cambios por rotación.

Material y salas :

- Mantener en óptimas condiciones las instalaciones y equipo asignado (si no de manera directa, indirectamente a través del área de servicios a la red de cada plaza).
- Coordinar, en conjunto con el Gerente de Planeación, la creación, reproducción, actualización y distribución a nivel nacional de todo el material didáctico (manuales, guías, prácticas, material, etcétera).

Gastos :

- Proponer a los Directores Regionales el estimado de gasto para la previsión del presupuesto de capacitación.

¹² Estos cursos se tienen que coordinar completamente : Formar cada grupo, asignar sala, facilitador, entregar calificaciones a Directores y lograr que todos los capacitandos aprueben.

¹³ Al igual que en los cursos especiales la coordinación abarca todo el proceso de capacitación : planeación del curso, supervisión de la ejecución del mismo y evaluación de los participantes.

- Controlar las liquidaciones de gastos de viáticos realizados para cumplir con los planes y programas de capacitación.

Estas son las funciones principales que realizan los gerentes de capacitación del Centro Nacional de Capacitación. Como se puede observar, al ser un departamento de capacitación, todas sus actividades están ligadas, precisamente, al proceso de capacitación: detección de necesidades de capacitación (D.N.C.), planeación, ejecución de programas y evaluación; asimismo se tiene una relación muy estrecha con el proceso de enseñanza - aprendizaje, puesto que de una u otra forma, el buen desempeño del área se mide de acuerdo a la productividad, eficiencia y actitudes que demuestran los empleados en la sucursal después de haber sido capacitados, cuestión que es completamente de carácter pedagógico.

1.2.2 SELECCIÓN Y EXPOSICIÓN DE UN PROYECTO.

HISTORIA DEL CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN.

El área de Capacitación no siempre ha manejado todas las sucursales a nivel nacional. Anteriormente, el Centro Nacional de Capacitación, se dedicaba exclusivamente a las sucursales de la Ciudad de México, debido a que cada Centro Regional ¹⁴, era responsable de su propia capacitación. Existe un área llamada "Servicios a la Red", que entre otras funciones se encargaba de coordinar la capacitación de todo el personal de sucursal (hoy en día se dedica sólo a revisar la calidad y los status de las sucursales).

Esta forma de trabajar a la larga representó un problema para la institución, pues cada

¹⁴ Un Centro Regional se encuentra integrado por dos o más plazas, puede abarcar uno o más estados y están ubicados por zonas geográficas determinadas. Cada Centro Regional tiene un Director Regional, uno o dos Directores de Plaza y varios subdirectores de mercado. En total hay 23 Centros Regionales.

Centro Regional empezó a manejar la capacitación a su parecer y esto originó que la forma de trabajar fuera muy diversa y además, en algunas Regiones, se descuidó la capacitación al tal grado, que inclusive, casi desapareció.

Otro problema fue que la capacitación se convirtió en una simple obtención de buenas calificaciones, pues anteriormente también los resultados obtenidos eran tomados en cuenta para determinar los status de las sucursales, y por lo mismo, los gerentes empezaron a cometer fraudes, pues su interés eran sólo las buenas calificaciones, y no tenían cuidado en evitar que la gente copiara durante las evaluaciones o inclusive permitían que una misma persona presentara la evaluación las veces necesarias hasta aprobarla, sin necesidad de tomar capacitación o sin preocuparse por que la persona tuviera un aprendizaje real. Las respuestas del examen eran aprendidas de memoria y hasta se hicieron algunos acordeones, pues los exámenes eran en papel. En resumen, se perdió el control, y como lo importante para cada Centro Regional era no ser superado por otros y mucho menos en las calificaciones de capacitación, se permitieron muchas irregularidades perdiéndose la objetividad.

Esto definitivamente afectó la operación, pues aunque el personal tenía excelentes calificaciones en papel, en las sucursales se continuaban cometiendo errores, se seguía perdiendo dinero por ignorancia o por descuido de los cajeros, seguían habiendo fraudes y en definitiva, el personal desconocía muchas funciones y procedimientos, y sobre todo no estaba aprendiendo. Las evaluaciones dejaron de medir lo que tenían que medir, las capacitaciones se hicieron obsoletas y tanto el personal operativo como los gerentes de sucursal, dejaron de creer en la capacitación como un apoyo o un bien y se convirtió en un mal necesario o en un simple requisito.

Ante esa situación, durante los meses de noviembre y diciembre de 1998, los Directores del Banco decidieron centralizar la capacitación en México para poder

homogeneizar la forma de trabajar en la República Mexicana, llevar un control central y supervisar que el proceso estuviera funcionando adecuadamente.

El Centro de Capacitación en ese entonces ya coordinaba el pago de los facilitadores, el envío de materiales y manuales en el interior y apoyaba con algunos cursos de capacitación. Por lo que los Directores decidieron que a partir de ese momento se hiciera responsable de toda la capacitación de las sucursales a Nivel Nacional. De ahí que a partir de enero de 1999 se convirtió en el Centro **Nacional** de Capacitación (C.N.C.) y tuvo un giro radical. Con este cambio fue necesario diseñar nuevos objetivos, planes de trabajo, procedimientos, funciones, puestos y en general una nueva forma de trabajar.

Por todo lo anterior, no se seleccionará un proyecto en específico, sino que el tema principal al que estará enfocado este informe académico será precisamente este nuevo proyecto que ha tenido que desarrollar, implementar y mantener el Centro de Capacitación, a lo largo ya de un año de haberse iniciado (de enero de 1999 a la fecha). Y tomando en cuenta que anteriormente la capacitación era obsoleta, se tuvo que diseñar una nueva metodología de trabajo, y aunque al momento tiene todavía muchas deficiencias, se ha mejorado en muchos aspectos del proceso de capacitación.

METODOLOGÍA

De acuerdo a este proyecto a continuación se explicará la actual metodología de trabajo de los gerentes de capacitación :

- **Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).**
 - Antecedentes.
 - Contenido.
 - Procedimiento.

- Planeación.
 - Bases del programa.
 - Entrega de resultados y revisión del programa.
- Ejecución de programas.
 - Actividades para la capacitación y la autocapacitación.
 - Actividades propias de la capacitación.
 - Actividades propias de autocapacitación.
- Seguimiento.

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.).

Antecedentes.

La D.N.C. es una evaluación que se aplica cada tres meses a todo el personal de sucursales (marzo, junio, septiembre, diciembre). Es la base de todo el sistema de capacitación y el Banco utiliza estos resultados, además de detectar las necesidades de capacitación, para determinar los status o niveles de cada sucursal. (Por eso es una calificación muy importante).

Para el banco existen principalmente tres niveles de sucursales o status:

- 1.- Las "Q" : Son sucursales certificadas con un alto nivel de calidad.
- 2.- Las "OK" : Son sucursales que aunque no están certificadas, trabajan bien.
- 3.- Las "NOK" : Son sucursales que están reprobadas en capacitación o en procesos. (Una sucursal reprobada es aquella en la que más del 25 % de su personal se encuentra con una calificación inferior a 85)

De acuerdo a los parámetros anteriores, ninguna sucursal debe ser "NOK", pues hay muchas reglas y lineamientos para premios, aumentos de sueldo y promociones, a los

que las sucursales "NOK", no tienen derecho. En resumen mientras más sucursales "NOK" tenga un Centro Regional, mas incompetente es la zona y más deficiencias puede tener. El reporte de sucursales se da mensualmente y como se puede suponer, ningún Director desea tener sucursales "NOK"; y evidentemente, ningún gerente desea ser sucursal "NOK".

Todo lo anterior se menciona, para comprender mejor la reelevancia y trascendencia que tiene el C.N.C. en las sucursales, ya que es de suma importancia tener bien capacitado al personal para que después de cada D.N.C, por lo menos el 75 % de la sucursal tenga calificación arriba de 85 y con eso la sucursal quede en status "OK", o conserve su status "Q".

Contenido.

Una vez sentadas las bases y la importancia de esta evaluación para las sucursales, mencionaré cuales son los dos temas que se evalúan en la D.N.C:

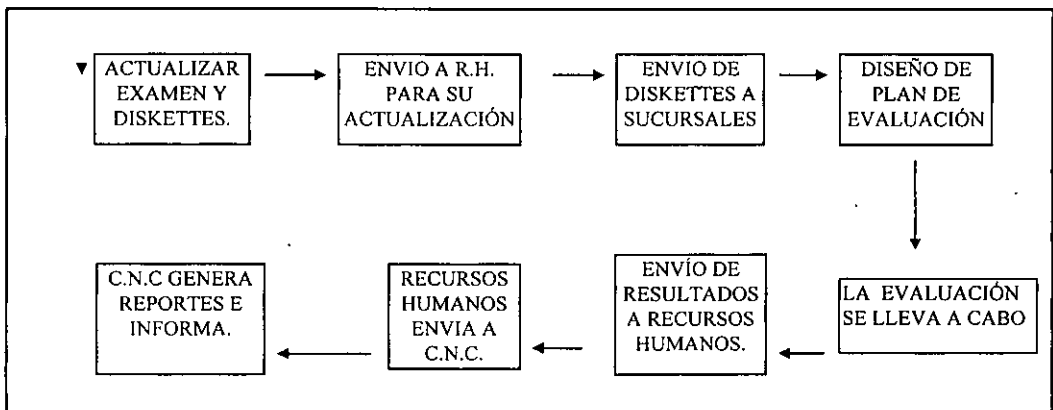
1.- Los conocimientos del puesto. (Hay 7 diferentes tipos de puesto en sucursal) :

- Cajero Universal.
- Concertador de Operaciones Especiales (C.O.E.).
- Coordinador de Atención a clientes (C.O.A).
- Cajero Principal.
- Coordinador de Cajeros Automáticos (A.T.M)
- Subgerente.
- Ejecutivos.
- Gerente.

2.- Las medidas de seguridad del Banco (Conceptos Generales). Esta evaluación es la misma para todos. (Aspectos legales del cheque, identificación de documentos, falsificación integral de cheques, fraudes, lavado de dinero, endosos, etcétera). Anteriormente se evaluaba en los temas de Cheques de Viajeros y Productos y Servicios, pero en la actualidad se quitaron, pues se decidió tener dominado los dos primeros temas y después conforme las calificaciones fueran mejorando, pasar a otros. Recientemente se está planteando la posibilidad de incluir nuevamente la evaluación de Productos y Servicios Bancarios, en la siguiente D.N.C.

Procedimiento

La evaluación es aplicada en cada sucursal vía diskette. A continuación se muestra un flujo del procedimiento que se debe seguir en cada D.N.C. :



Ahora se detallará cada uno de los pasos del flujo :

1.- Se actualizan todas las preguntas de acuerdo a las nuevas políticas y los cambios realizados durante el último trimestre. Si es necesario, se aumentan o se quitan preguntas con el objetivo de ir perfeccionando el examen. Todos los exámenes están

diseñados para medir 6 diferentes temas o módulos, por lo que cada pregunta pertenece a uno de ellos y por lo tanto mide un objetivo en concreto.

2.- Se generan diskettes y se envían a todas las oficinas de Recursos Humanos a los largo de la república, para que a su vez actualicen el examen en sus computadoras.

3.- Recursos Humanos, genera diskettes y los envía a cada uno de los gerentes de las sucursales de su zona.

4.- Los gerentes dan de alta a todos sus empleados y realizan un plan de evaluación para todo su personal.

5.- Una vez que se tiene el plan de evaluación, los empleados deben ser notificados para que tengan tiempo de prepararse y estudien sus respectivos manuales. Cada sucursal cuenta con un número suficiente de manuales, los cuales son actualizados antes de cada D.N.C., y posteriormente todos deben evaluar dentro de las fechas delimitadas por el C.N.C. (hasta el momento siempre han tenido dos semanas para prepararse y evaluar).

6.- Después de que el personal evalúa, el gerente regresa los diskettes a Recursos Humanos.

7.- Recursos Humanos consolida y envía resultados al C.N.C.

8.- C.N.C. genera reportes e informa a todos los directores y gerentes las calificaciones de su personal y las acciones a tomar con el personal reprobado.

Todos los gerentes que no entreguen a tiempo y/o su personal se quede sin evaluar, pueden ser sancionados quitándoles parte de sus incentivos y además esa sucursal no

puede participar en ninguno de los concursos durante ese trimestre. En general nunca hemos tenido problemas en la entrega de los resultados, ya que se cuenta con el apoyo de los Directores, los cuales dan seguimiento a sus gerentes para que entreguen oportunamente.

PLANEACION.

A) Bases del programa de capacitación:

Antes de mencionar las actividades específicas que se tienen que realizar durante los cursos de capacitación, es importante describir la preparación que se tiene que realizar. Se empezará por comentar que hay bases que deben ser tomadas en cuenta para poder diseñar los programas. Y la base más importante es que existen dos procesos para lograr que una persona reprobada intente superar su calificación: Capacitación y Autocapacitación.

Capacitación :

Son los cursos formales, es decir, los participantes asisten a un sala de capacitación para recibir el curso.

Para poder determinar si una persona debe ir a capacitación se toman los siguientes criterios:

- Deberán asistir todas las personas que tengan una calificación inferior a 80.
- Podrán asistir las personas que aunque hayan sacado arriba de 79 de calificación, el gerente de la sucursal o el subdirector, consideren pertinente enviarlas a curso.

- Podrán asistir todas las personas que aunque hayan sacado arriba de 79, sean de nuevo ingreso o tengan menos de 3 meses en el puesto actual.

Autocapacitación :

Es un proceso mediante el cual la persona, sin necesidad de asistir a una capacitación formal, puede estudiar el manual de capacitación por su cuenta y sólo presentarse a evaluar. (Es importante que la persona conozca el módulo o módulos en los que obtuvo menor calificación).

Para poder determinar si una persona debe ir a autocapacitación se toman los siguientes criterios:

- Deberán autocapacitarse todas las personas que hayan obtenido entre 79 y 85 de calificación.
- Podrán autocapacitarse todas las personas que a pesar de haber sacado menos de 80 de calificación, no puedan asistir a curso por alguna de las siguientes razones:
 - Por no haber suficiente personal para formar un grupo (se requiere un mínimo de 3 personas).
 - Por la distancia de la sucursal con relación al lugar en donde se llevará a cabo la capacitación. (más de dos horas de camino).
 - Por falta de personal (el participante no puede salir de sucursal porque no hay quien cubra su puesto).
 - Por incapacidad física (enfermedad) o maternidad.

Siempre es preferible que una persona se capacite. Por lo que en caso de inasistencias a un curso, se analizará como primera opción, la posibilidad de incorporar a la persona en alguna otra capacitación disponible. De no ser posible y no quedando otra opción, entonces se le enviará a autocapacitación.

Factores adicionales o complementarios.

Una vez señaladas las diferencias entre capacitación y autocapacitación, es importante mencionar otros aspectos que también son determinantes en un programa de capacitación. Por ejemplo :

- a).- El tamaño de la plaza : Depende del número de sucursales que hay en cada lugar.

- b).- La distancia entre sucursales: Existen sucursales urbanas y foráneas. Las urbanas se encuentran cerca una de otra (a menos que la ciudad sea muy grande). Las foráneas están lejos de la ciudad. Es más complejo armar los programas de capacitación en las plazas con mayor número de sucursales foráneas.

- c).- El número de aulas disponibles por Centro Regional: Es muy variable, en algunos Centros Regionales existen hasta 6 salas de capacitación, en cambio en otros solo hay dos o tres.

- d).- El horario de las sucursales de la zona : Todas las sucursales abren a la misma hora, pero de acuerdo a la afluencia de gente y a la cantidad de operaciones, hay sucursales que cierran a las 3:00 p.m., otras a las 4:00 p.m. y algunas a las 5:30 p.m. Asimismo, ciertas sucursales, sobre todo las de los supermercados y las más importantes, abren los sábados. De acuerdo a este rubro, se deben juntar las sucursales con características similares para poder armar los grupos.

e).- La cantidad de personal por sucursal : Cuando la sucursal es grande (más de 10 personas), se pueden programar a dos o tres elementos al mismo tiempo. Si la sucursal es pequeña, sólo se puede sacar una persona a la vez. En caso de haber dos o más personas reprobadas de una misma sucursal, se deben programar a cursos diferentes; y si no hay, se envía a autocapacitación a la persona con mejor calificación.

f).- Los días pico de las sucursales (quincenas y días festivos) : No se deben programar cursos en estos días.

g).- Los programas de vacaciones del personal : Se deben validar las listas de participantes con Recursos Humanos para corroborar que los participantes programados no hayan solicitado vacaciones en los días en que se impartirá el curso.

h).- La duración del curso. (Depende del tema del curso) : Los cursos de Caja Universal y de Concertador de Operaciones Especiales duran 32 horas (4 días de curso), los demás sólo son de 16 horas (dos días). De acuerdo a las necesidades de la plaza, al número de participantes y a los módulos reprobados, los cursos pueden ser acortados o acabar antes de lo estipulado. También se pueden coordinar cursos exclusivos de reforzamiento (se ve lo más importante), que pueden ser más cortos.

i).- El inicio de los programas : Es importante mencionar que no todos los programas empiezan y terminan al mismo tiempo, sino que depende de la plaza. Por lo que en muchas ocasiones, apenas alcanzan los dos meses que se tienen para llevar a cabo los programas, (menciono dos meses y no tres, debido a que un mes es para aplicar evaluaciones, realizar las estadísticas y hacer las visitas a los Directores), ya que unos pueden iniciar inmediatamente y otros hasta unas semanas después. Además el número de cursos que se tienen que coordinar por gerente de capacitación es muy alto

y por lo mismo no se pueden poner todos al mismo tiempo, pues sería muy difícil darles seguimiento.

Por último, se debe tomar en cuenta que el tiempo, las fechas, la duración del programa, el número de participantes y la selección de los facilitadores son también factores variables de acuerdo a la decisión a la que llega cada gerente de capacitación con el Director Regional o los Directores de Plaza. Ellos son los clientes internos y debemos buscar satisfacer sus necesidades en la medida que nuestros objetivos lo permitan; por ejemplo: No se deben programar cursos o llevarse a cabo después de una fecha límite cada trimestre, pues se necesita tener tiempo para preparar la siguiente D.N.C y llevarla a cabo (una D.N.C. no se debe desfasar).

B) Entrega de resultados y revisión del programa de capacitación :

Estas dos cuestiones siempre van de la mano. Pues al momento de entregar los resultados se debe llevar una propuesta de que es lo que se va a hacer con el personal reprobado. El personal reprobado son todas aquellas personas que obtienen una calificación **inferior a 85**, en cualquiera de las dos evaluaciones: Su puesto o Conceptos Generales.

Procedimiento.

Siguiendo el mismo esquema del apartado anterior, los pasos que se realizan en esta etapa son los siguientes :

- 1.- Aproximadamente durante una semana, con los resultados recibidos, los gerentes del C.N.C preparan las estadísticas, las gráficas y los programas de capacitación.

2.- Se envía a cada gerente vía mensajería interna (documento físico) y .vía correo electrónico, los resultados de su personal con copia para el Subdirector y Director .

3.- Se concerta una cita con los Directores Regionales, Directores de Plaza y Subdirectores de Mercado y se viaja a cada una de las plazas. Lo que se analiza en cada visita es lo siguiente :

- Los resultados obtenidos por persona, por sucursal, por Subdirección de Mercado, por Plaza, por Centro Regional y por División. ¹⁵.
- El reporte del personal que no se evaluó para que lo haga lo antes posible.
- Se revisa el nuevo programa de capacitación para su respectiva autorización de acuerdo al personal reprobado.
- Se revisa la cartera actual de facilitadores activos. Se decide si es necesario o no formar un grupo de nuevos facilitadores para el trimestre.
- Peticiones especiales para el trimestre con base en una D.N.C. (cursos adicionales del puesto o cualquier otro tema, solicitados por los Directores o Subdirectores de Mercado).

4.- Posteriormente, tanto los acuerdos como el programa autorizado se difunden vía correo electrónico a todos los gerentes, facilitadores, Recursos Humanos y a las áreas que se encargan de la preparación de las salas.

¹⁵ Una División, tiene varios Centros Regionales, a cada Centro Regional pertenecen varias plazas, cada plaza tiene una o más subdirecciones de mercado y cada subdirección de mercado tiene en promedio de 10 a 15 sucursales.

5.- Se envían todas las actualizaciones para el inicio del programa. Se amplía la dotación de manuales de capacitación en sucursales para facilitar la actualización y autocapacitación del personal.

6.- Se prepara todo el material y se revisa que las salas estén listas.

7.- Se forman nuevos facilitadores en caso de ser necesario. Debido a que los facilitadores que imparten los cursos son internos, en ocasiones son dados de baja del banco, a veces cambian de puesto o por razones personales no pueden seguir dando cursos.

EJECUCION.

Ya que todo el programa está basado principalmente en la capacitación y autocapacitación, cabe mencionar que independientemente del proceso, hay actividades que se deben realizar en ambos casos, actividades específicas de la capacitación y otras exclusivas de la autocapacitación.

Actividades para la capacitación y la autocapacitación.

1.- Llamar a cada facilitador para recordarle su curso o aplicación de evaluación y confirmar su participación. (Aún en caso de la Autocapacitación, un facilitador es responsable de evaluar).

2.- El facilitador deberá contactar vía telefónica a cada uno de sus participantes o a las personas por evaluar, para confirmar su asistencia.

3.- Supervisar que el facilitador cuente con el material necesario antes de comenzar cada curso.

4.- Llevar control de las inasistencias para integrarlas a otros cursos o en su defecto programarlas para una nueva autocapacitación.

5.- El facilitador deberá solicitar a Recursos Humanos, los diskettes de evaluación, acorde al número de participantes.

6.- Pedir al facilitador que envíe las calificaciones y los comentarios del curso vía correo electrónico. Además deberá entregar sus diskettes a Recursos Humanos, para su respectiva consolidación y envío al C.N.C. .

7.- Notificar vía correo electrónico al Gerente y Subdirectores de Mercado las calificaciones obtenidas, y en su caso., el programa de reforzamiento para el personal que no aprobó.

8.- Al personal que no aprueba una capacitación se le manda a autocapacitación. Al que no aprueba la autocapacitación, se le manda a curso. Cada persona tiene sólo estas dos oportunidades por trimestre, de lo contrario se queda con su calificación afectando con ello su historial y el status de su sucursal .

9.- Presentar mensualmente al Director Regional, Subdirectores de Mercado y Recursos Humanos, los avances del programa hasta el momento y recibir retroalimentación del mismo.

10.- Enviar vía correo electrónico al Director Regional y a Recursos Humanos el status de capacitación para que definan las acciones a seguir con el personal que en repetidas oportunidades no ha obtenido o mantenido el promedio mínimo requerido que es de 85 .

Actividades propias de la capacitación:

- Auditar la impartición de cursos mediante la asistencia de algún gerente o subdirector, ya que en ocasiones ellos dan la bienvenida o cierre de los cursos.
- Dar seguimiento a los contenidos y metodología de los cursos para verificar el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Mantener estrecha comunicación con los facilitadores para el seguimiento a la asistencia, aprovechamiento de los participantes y corroborar que tengan un buen apoyo en cuanto a todo el material que necesitan.
- Verificar la puntualidad y asistencia de los participantes.
- Supervisar que las evaluaciones se realicen lo más honestamente posible (en ocasiones se realiza una visita a cada plaza, en otras se indaga vía telefónica).
- Después de recibir las calificaciones del curso y los comentarios del facilitador, se debe tramitar su pago correspondiente.
- Corroborar que en la quincena siguiente, haya recibido su pago.

Actividades propias de Autocapacitación.

Las actividades que se realizan en autocapacitación son las siguientes :

- Establecer fecha y hora junto con Recursos Humanos para la evaluación de la persona de acuerdo a la lejanía de la sucursal : Si la sucursal queda cerca de las oficinas de Recursos Humanos (menos de media hora), puede acudir a ellas

directamente. Si la sucursal queda retirada, se le solicita al facilitador activo más cercano que evalúe a la persona.

- Si la persona evalúa directamente en Recursos Humanos se solicita el envío inmediato. Si el facilitador evalúa, se le pide que entregue a R.H. las calificaciones lo antes posible para el envío correspondiente.

SEGUIMIENTO

Antes de iniciar la siguiente evaluación de D.N.C o antes de terminar el trimestre, es importante preparar y hacer algunas actividades :

1.- Una vez que todo el personal programado asistió a capacitación y/o autocapacitación, se determinan las calificaciones finales del trimestre y se le envía una copia tanto a los Directores como al departamento de Calidad, ya que Calidad se encarga de determinar los status de las sucursales.

2.- Después del programa empieza la etapa de evaluación del personal que no presentó la D.N.C desde el inicio (pues finalmente se debe evaluar el 100 % del personal), el de nuevo ingreso, el de los cambios de puesto. Dependiendo de las calificaciones que obtengan, se decide si se forma algún grupo nuevo de capacitación o se le pide al personal que se prepare mejor, de acuerdo a los módulos en los que haya tenido menor calificación. De modo que en la siguiente aplicación de D.N.C. pueda obtener una calificación aprobatoria.

3.- Otorgar un reconocimiento al desempeño de los facilitadores de acuerdo a los resultados del personal capacitado (en algunas ocasiones se ha tenido un desayuno o alguna comida de agradecimiento).

4.- Se realizan o se llevan a cabo los nuevos proyectos de capacitación (a menos que algún proyecto sea muy importante entonces se le da prioridad en cualquier momento).

RECURSOS DEL AREA

Todo el tercer piso del edificio está asignado en la actualidad al Departamento de Capacitación. Cuenta con 15 salas de capacitación (en promedio se pueden formar cursos para 20 personas). Todas las salas cuentan con su pizarrón, rotafolios, pantalla y proyector de acetatos, y sus escritorios o mesas de trabajo. Por lo menos la mitad de ellas cuenta con televisión y video casetera. Existen además dos cañones para todas las salas y por último, todo el material de papelería necesario para llevar a cabo correctamente las funciones. Además cuenta con dos salas de computo con 20 máquinas aproximadamente en cada una. También se cuenta con una cafetería propia, con capacidad de 130 personas aproximadamente. Y por último las instalaciones en donde se encuentran las oficinas de los funcionarios donde cada persona cuenta con su oficina individual.

Además, debido a las funciones que desempeña el área, se tiene acceso a todos los reglamentos, manuales, organigramas, circulares, correos, perfiles y descripciones de puesto de el personal al que se le da servicio (toda la red de sucursales), para así contar con un marco conceptual completo en los diagnósticos y capacitaciones que se lleven a cabo, así como de los objetivos que persigue la institución.

II VALORACION CRITICA.

II.1 Fundamentación de la crítica.

II.1.1. Valoración Pedagógica del proyecto seleccionado.

Para poder fundamentar la posición crítica en este apartado de acuerdo a la teoría de diversos autores, se seguirá el mismo orden de las actividades del Centro Nacional de Capacitación, descritas en la primera parte :

- Capacitación.
- Proceso de Capacitación.
 - D.N.C.
 - planeación.
 - ejecución de programas.
 - seguimiento.

CAPACITACION.

Para muchas personas la palabra capacitación significa un grupo de personas en un aula escuchando una conferencia, con demasiada facilidad, capacitación puede considerarse como la asistencia a un curso. Pero la capacitación significa mucho más.¹⁶

En algunas ocasiones se piensa que la capacitación es un acto de fe. Se espera haber hecho bien las cosas. Tal vez se siente como si fue un éxito. Pero la evidencia es subjetiva y débil. La capacitación no es sólo una simple conferencia o un acto de fe,

sino que debe ir orientada a resultados, de lo contrario no tiene valor. Malcolm Peel dice que : "la capacitación es cualquier actividad diseñada para mejorar el desempeño una persona en un área específica".¹⁷ Por lo que podemos inferir que si no hay una mejora en el desempeño del trabajador, la capacitación no cumple con su misión.

"Sabemos que el potencial del personal no tiene límite, y por lo mismo, la capacitación es un medio para encontrar y estimular el talento humano hacia el bienestar. A mayor desarrollo del personal mayor desarrollo de la organización. El personal debe estar convencido de las bondades de la capacitación. La capacitación no debe ser una obligación, más bien debe considerarse como un derecho".¹⁸

Otro error común es considerar que los cursos deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, cuando la efectividad debe medirse por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben el estímulo¹⁹. "La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida que esos problemas han sido superados y en razón del costo – beneficio logrado en su aplicación".²⁰ La capacitación sólo es justificada y saludable cuando responde a una necesidad real que fue detectada adecuadamente con anterioridad.²¹

¹⁶ cfr., PEEL, Malcolm., Capacitación eficaz en una semana., pág. 5

¹⁷ idem.

¹⁸ PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial., pág. 77

¹⁹ En algunas empresas hay trabajadores que han asistido a 10 cursos o más que han llegado a conocer profundamente la materia, pero no han aprovechado el aprendizaje, pues no incorporan estos conceptos a su conducta. (ibidem., pág. 34)

²⁰ PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación., pág. 31

²¹ cfr., SILICEO, Alfonso., Capacitación y desarrollo de personal., pág. 99

La educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo, se debe crear una mística o cultura de capacitación. Todos estamos o debemos estar involucrados en la capacitación, inclusive el Director General, que debe ser verdadero líder de capacitación y su primer promotor; pues los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Muchas veces deben reflexionar los empresarios, si la capacitación es un gasto o parece cara, pero ¿cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?.²²

De manera más específica Roberto Pinto menciona que algunas cuestiones negativas en la capacitación de las empresas son :²³

- Los cursos de capacitación son impositivos y son del tipo de curso de los que "deben evitarse a toda costa".
- Los gerentes de las personas que asisten a capacitación, no reconocen el valor potencial ni la importancia de la capacitación.
- De acuerdo a la gerencia el buen desempeño no se relaciona con la buena capacitación.

El mismo Pinto, en otro de sus libros, comenta que la capacitación empresarial no :²⁴

- Cambia a las personas o las convierte, si éstas no están motivadas para generar su propio cambio.

²² ibidem., pág. 57

²³ cfr., PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, pág. 35

²⁴ cfr., PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación., pág. 29

- Produce buenos resultados, sino se involucra a los gerentes y supervisores en su diseño y contenido.
- Sustituye costumbres o hábitos por si sólo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos, estatus y motivación.
- Produce buenos resultados, sin una adecuación de las estructuras, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajo.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logra sus objetivos si se maneja de manera superficial o se capacita por capacitar.

En contraposición con lo anterior, algunos autores nos comentan sus puntos de vista en cuanto a que es lo que hay hacer o se debe tomar en cuenta para fomentar que si se reconozca el valor potencial y la importancia de la capacitación y a su vez, la gerencia reconozca que el buen desempeño si se relaciona con la buena capacitación.

Alfonso Siliceo, menciona que frecuentemente la capacitación solo es enfocada al ámbito de los conocimientos, pero los resultados reales que los esfuerzos de capacitación deberían alcanzar son :²⁵

- 1.- Cambio real de conocimientos.
- 2.- Nuevas actitudes de personal.

²⁵ SILICEO, Alfonso., *op.cit.*, pág. 28

- 3.- Niveles de apertura al aprendizaje.
- 4.- Mejoramiento en los niveles de calidad de vida.
- 5.- Incremento de la productividad.
- 6- Mayor integración a la empresa u organización.
- 7- Inducción y orientación al nuevo personal de la empresa.
- 8- Actualización de conocimientos y habilidades para el puesto actual o promociones.
- 9- Mejoramiento en la organización del trabajo.
- 10- Mayor integración en los equipos de trabajo.

En la medida en que la capacitación sea integral, tendrá mejores resultados y podrá tener mayor trascendencia en la empresa y en todas las personas.

Los criterios para el buen funcionamiento de un departamento de capacitación son : ²⁶

1.- Plena convicción de querer crecer : No se trata solamente de un ambiente positivo de trabajo, dado que podemos encontrar empresas con muy buen ambiente de trabajo pero sin cultura de productividad, o viceversa. Se trata de lograr la mentalidad de los trabajadores, tanto en forma individual como en el esfuerzo de conjunto, esté claramente orientada a la superación personal, y por ende , a la superación del grupo de trabajo. En algunas empresas se observa este ambiente de bienestar orientado a la productividad. Las personas realmente desean ser mejores cada día y, además desean ser las mejores en lo que hacen, tal es la sinergia aplicada a los resultados de la organización.

2.- Soporte de la dirección general : En la mayor parte de las empresas, la capacitación se delega a un tercer o cuarto nivel de mando. Las referencias de los estudios organizacionales señalan que es muy difícil que un tercer o cuarto nivel

²⁶ cfr., PINTO, Roberto., *Planación Estratégica de Capacitación Empresarial*, pág. 41

influyan en los superiores. Se dice que los directivos deben mostrar congruencia entre lo que dicen y los que hacen, lo cual incluye también la capacitación y el desarrollo del personal. Si la gente observa esa consistencia y esa acción hacia el entrenamiento por parte de los cuadros directivos, necesariamente el efecto se transmitirá hacia los mandos medios u hacia los trabajadores de base. De otra manera la imagen del departamento de capacitación, corre el riesgo de quedar al nivel de los salones en donde se imparten los cursos.

3.- Asegurar las condiciones de productividad : La base necesaria para que exista una buena capacitación es que la empresa cuente con métodos, procedimientos, políticas y orientaciones generales hacia la productividad. Condiciones de productividad en concreto, significa una sólida cultura de medición , así como un estilo de comunicación franco, directo y participativo que permita optimizar la utilización de los recursos para obtener mejores resultados.

4.- Entrenamiento de los especialistas de capacitación : Una de las creencias erróneas es que el jefe de capacitación no necesita capacitación. Para ello es necesario que posea un entrenamiento permanente sobre como administrar procesos de capacitación. Otra creencia equivocada es que el capacitador se capacita asistiendo a congresos y conferencias. Con esto queremos hacer énfasis tan sólo en la gran necesidad que tiene el capacitador de tener a su vez una formación amplia y sólida sobre como diseñar, imitar , operar, evaluar y reciclar sistemas y procesos de capacitación.

5.- Ambiente organizacional estable : En ocasiones, las empresas aplican la capacitación, pero ya en el aula el participante no es receptivo a los contenidos del aprendizaje porque hay otros factores que afectan su rendimiento, y por cuestión obvia, la capacitación pasa a segundo término. Entre esos factores podemos mencionar la incertidumbre sobre la permanencia del empleo. La ausencia de

liderazgo productivo, la falta de recursos, la obsolescencia o falta de competitividad de los productos o servicios de la empresa, la desorganización y los sueldos bajos. El ambiente organizacional estable da confianza sobre lo que la gente va a aprender :

- Certidumbre. Saber que se forma parte de la empresa y que existe seguridad en el puesto.
- Sueldo digno. La retribución que recibe el trabajador es proporcional a la contribución para el logro de los objetivos de la organización.
- Claridad en sus labores y resultados esperados. Saber cuales son las responsabilidades y obligaciones, así como los derechos, no sólo de índole laboral, sino también en cuanto a las tareas que desempeñará el trabajador:
- Proyección. Saber hasta donde puede desarrollarse dentro de la empresa.

PROCESO DE CAPACITACION.

Existen diferentes pasos en todo proceso de capacitación. Aún a pesar de que los nombres son diferentes, casi todos los autores coinciden en esencia en la misma secuencia. A continuación se presenta un cuadro comparativo :

PROCESO DE CAPACITACION	MACOLM PEEL	ALFONSO SILICEO	CARLOS REZA
D.N.C	EVALUACION DE LA NECESIDAD	DETECCION DE NECESIDADES	DETECTAR EL PROBLEMA
PLANEACION	DISEÑO DE CAPACITACION	DEFINICION DE OBJETIVOS	FORMULAR OBJETIVOS
	ENTREGA	ELABORACION Y COORDINACION DE PROGRAMAS	
EJECUCION	USO	EJECUCION DE PROGRAMAS	REALIZAR LA ACTIVIDAD INSTRUCCIONAL
EVALUACION Y SEGUIMIENTO.	EVALUACION	EVALUACIONES	EVALUAR QUE EL CONOCIMIENTO SEA UTIL EN EL TRABAJO
		SEGUIMIENTO	EVALUAR EL CURSO
			DESCRIBIR EL COMPORTAMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION
			REPITA LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS

Como se puede observar en este cuadro, las tres teorías coinciden en el orden lógico del procedimiento que debe seguir un proceso de capacitación. Pero aunque las tres coinciden, en la segunda y tercera teoría se le da mucho más peso a la parte de la evaluación, sobre todo en la tercera. Por esa razón, al explicar más adelante cada una

de las partes del proceso de capacitación, se expondrá con un poco de más detalle la sección de evaluación y seguimiento.

Para los fines que busca este informe académico, a continuación se detallará mejor cada una de las teorías anteriores :

De acuerdo a Malcolm Peel, la secuencia que se debe seguir para la capacitación empresarial es : ²⁷

- 1.- Evaluación de la necesidad. Establecer las razones por la que es necesaria.
- 2.- Diseño de la capacitación. Existen muchos métodos de capacitación de entre los cuales es necesario elegir con cuidado.
- 3.- Entrega. Se refiere a la entrega del curso. En este momento, ya esta todo listo para poder empezar.
- 4.- Uso. La capacitación deberá ponerse en practica
- 5.- Evaluación.- ¿ valió la pena todo ?. Es evaluar lo que se ha aprendido en el curso.

Alfonso Siliceo dice que el proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas: ²⁸

A) Detección de Necesidades: es la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan. Una D.N.C. para un programa efectivo de capacitación constituye su único y más sólido fundamento.

²⁷ PEEL, Malcolm., op.cit., pág. 15

²⁸ SILICEO, Alfonso., op.cit., pág. 166

- B) Definición de objetivos: la fijación de metas y objetivos del programa se basa en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización. En todos los casos, la capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.
- C) Elaboración y coordinación de programas: esta etapa, que constituye el paso de la detección de necesidades a la solución del problema descrito, requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quién pondrá en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.
- D) Ejecución de programas: ningún plan tiene sentido y justificación si no es llevado a la acción.
- E) Evaluaciones: aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente se conoce el impacto logrado por cada evento y resultados, los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.
- F) Seguimiento: es importante verificar que la capacitación haya tenido el éxito planeado en el área de trabajo y que los objetivos se hayan cumplido.

Por último, Carlos Reza menciona que el modelo general de capacitación es:²⁹

²⁹ REZA TROSINO, Jesús Carlos., Como desarrollar y evaluar programas de Capacitación en las organizaciones., pág. 145

- Descripción precisa, del problema detectado, susceptible de mejorarse mediante capacitación.
- Formulación de los objetivos instruccionales que se desean, siempre y cuando sean congruentes con el problema de carencia del conocimiento detectado. Se debe ser específico en los resultados que se desea obtener.
- Realización de la actividad instruccional correspondiente y descripción a detalle de sus principales características: revisión del número de personas capacitadas, los métodos empleados, aplicación de evaluaciones para obtener la reacción y revisión del cumplimiento de los objetivos instruccionales.
- Verificación de que el conocimiento adquirido es útil en el trabajo del capacitando.
- Revisión del éxito de los objetivos instruccionales en el aula y en el puesto. En caso de éxito o fracaso, se deben documentar ampliamente los motivos que lo originaron.
- Descripción, con la ayuda de las estadísticas o de las herramientas de la calidad total, del comportamiento de los programas de capacitación.
- Repetición de las experiencias exitosas y volver a someter al proceso de evaluación antes descrito. Se deben registrar en todos los casos la información que se genere.

D.N.C.

Podemos entender la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) como un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de

tareas que presenta la organización. Es decir un comparativo entre lo que es y lo que deber ser.³⁰

Un factor importante es que generalmente los departamentos de capacitación realizan la D.N.C. sin tomar en cuenta la opinión de los gerentes o directores responsables del personal. Esa es una cuestión que se descuida y es de vital importancia para poder detectar adecuadamente las necesidades del personal³¹. "Los resultados de su labor entendidos como conclusiones y recomendaciones, darán al instructor una información directa, objetiva y cierta de las necesidades de la empresa, pues la opinión de un jefe de línea, en relación con el personal y área que maneja, puede ser, en muchos casos, de mayor realismo en materia de necesidades que la investigación que pueda hacer el mismo instructor".³²

El método sugerido por Carlos Reza en el diagnóstico de necesidades, y que coincide con la mayoría de los autores consultados para este informe, consiste en:³³

- Primer paso: Definir la situación idónea de un puesto de trabajo. El "deber ser o hacerse".
- Segundo paso: Una vez definida la situación idónea se determina la situación real, "el es o se hace".

³⁰ cfr., SILICEO, Alfonso., op.cit., pág. 102

³¹ Al respecto Alfonso Siliceo comenta que "es recomendable el involucramiento de los principales ejecutivos de una empresa quienes en una sesión de trabajo, comenten , analicen , discutan, y recomienden qué debe hacerse por parte de la empresa en materia de capacitación. (ibidem., pág. 103)

³² ibidem., pág. 108

³³ REZA TROSINO, Jesús Carlos., op.cit., pág. 13

- Tercer paso: Confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación real y la situación idónea, para determinar las discrepancias. Es importante señalar que no todas las discrepancias serán imputables a las necesidades de capacitación, también puede deberse a problemas de la empresa, en cuyo caso, no se estaría hablando de una carencia de conocimientos, habilidades o actitudes para desempeñar una tarea o conjunto de ellas.
- Cuarto paso: Determinación de necesidades para la adecuada toma de decisiones.

PLANEACION

Planear es decidir con anticipación lo que se va a hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien se encargará de hacerlo. Consta generalmente de tres actividades: ³⁴

- Establecimiento de objetivos: El porqué de la capacitación en general y establecimiento de las metas a alcanzar.
- Elaboración de planes y programas: Es el diseño de los programas de capacitación (lugar, fecha, horario, instructor, participantes, etc.)
- Presupuestos: Determinar el gasto que se va invertir en todo el proceso.

Los objetivos del planeamiento didáctico son: ³⁵

- 1.- Aumentar la eficiencia de la enseñanza. ³⁶
- 2.- Asegurar el buen control de la enseñanza.

³⁴ PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial., pág. 52

³⁵ NERICI G. Imideo., Hacia una didáctica general dinámica., pág. 128

³⁶ Para ser eficiente la enseñanza necesita provocar la reacción mental del educando, por medio del razonamiento. Así es aconsejable que se presenten situaciones problemáticas que lo obliguen a opinar, criticar, inferir conclusiones, refutar, investigar, justificar, etc. (ibidem., pág. 394)

- 3.- Evitar improvisaciones que confundan al educando.
- 4.- Dispensar mayor atención a los aspectos esenciales de la materia.
- 5.- Utilizar adecuadamente los recursos didácticos.

De acuerdo a Carlos Reza, de manera general las fases de elaboración de programas son:³⁷

- El marco de referencia: marco normativo, misión de la empresa, etc.
- La especificación de objetivos intermedios y particulares.
- La redacción de objetivos.
- La estructuración del contenido.
- La selección de técnicas y materiales de apoyo.
- Determinación de grupos: Cantidad de personas que se incluirán en el programa, así como las características que determinan el nivel y profundidad de cada tema.
- Secuencia y sistematización: se marca la secuencia lógica, los niveles, las fechas, tiempos, duración, recursos de los eventos y sedes de los cursos.
- Formación de Instructores: es muy importante el número, disposición, calidad y versatilidad de los instructores internos y externos.³⁸
- La preparación de las actividades de instrucción.
- La elaboración de la guía del instructor.

³⁷ cfr., REZA TROSINO, Jesús Carlos., op.cit., pág. 13 - 33

³⁸ "Es común que esta actividad no sea tomada con seriedad. En ocasiones, son seleccionados o los mejores empleados o a aquellos a quienes le sobra tiempo o a los que manifiestan entusiasmo, aún cuando no tengan el perfil adecuado. Para asegurar la integración de un equipo fuerte de instructores internos, un buen proceso de selección debe ser indispensable." PINTO, Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, pág. 58 "Estamos convencidos de que el papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir como maestro, líder, expositor, mediador, etc... es la clave del éxito de todo programa de educación. Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, esto es, edificio, mobiliario, instrumentos o equipo, método etc... pero si el instructor falla o no es aceptado, todo irá mal y con seguridad habrá triste fracaso. Se puede presentar también la situación contraria, que ni el edificio ni el medio sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantienen al grupo interesado y motivado, se puede llegar a un gran éxito". SILICEO, Alfonso, op.cit., pág. 177

- La incorporación en una sola estrategia de todos los cursos/eventos/actividades tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación.
- El suministro del apoyo logístico necesario
- La evaluación del evento en todas sus dimensiones

Alfonso Siliceo también nos comenta algunas actividades a realizar, en la planeación de la capacitación: ³⁹

- Necesidades: descubrir las bases del entrenamiento con el mayor realismo, a base del :
 - análisis de la organización
 - análisis de las operaciones
 - análisis humano
- Objetivos: debemos reconocer que solo la cuantificación de objetivos será la clave del éxito. Un objetivo general, ambiguo, ideal etc.. no es recomendable. Los criterios que se van a cuantificar en los objetivos son:
 - Conducta : el cambio de conducta.
 - Rendimiento: antecedentes al respecto (volumen de ventas, accidentes, etc...).
- Contenido: elaborar el temario en colaboración con los jefes de línea, el responsable del contenido de un curso no es el instructor, sino el jefe de línea. En el contenido es importante tomar en cuenta tres cuestiones :

³⁹ ibidem., pág. 187

- Métodos y técnicas : Determinar desde el inicio, cuales son las técnicas y dinámicas que se van a emplear a lo largo de los cursos. ⁴⁰
- Evaluación : Determinar el como, cuando y donde se va a evaluar.
- Seguimiento : Después de la evaluación, hay que corroborar que la capacitación haya obtenido verdaderos resultados en el ámbito de trabajo..

Pero aún a pesar de lo comentado por estos dos autores es requisito indispensable que los directivos tengan conciencia de la importancia y los beneficios de la capacitación, y de que ésta debe ser diagnosticada y determinada con la participación directa de los jefes y supervisores, quienes son las personas que más conocen las necesidades y problemas que enfrentan en la organización ⁴¹

EJECUCION DE PROGRAMAS

La ejecución es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como del diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. "La ejecución está integrada por cuatro pasos: ⁴²

- Contratación de servicios.

⁴⁰ Un punto importante para la metodología de aprendizaje es tomar en cuenta que el principal vehículo de fijación es la repetición motivada, usando lo aprendido en diversas circunstancias. La repetición, el ejercicio y la práctica son fundamentales para un buen proceso de fijación de aprendizaje :

- a) Fijación de conocimientos, por medio del estudio y de la revisión, para una mejor memorización.
 - b) Consolidación de actitudes e ideales deseables, a través de la estimulación permanente del medio, que incite a la imitación y a la repetición de formas de comportamiento deseables.
 - c) Aplicación y perfeccionamiento, de técnicas y habilidades por medio del ejercicio y de la práctica.
- (NERICI G. Imideo, op.cit., pág. 394)

⁴¹ cfr., PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación., pág. 163

⁴² PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial., pág. 52

- Desarrollo de los programas: llevarlos a cabo.
- Coordinación de los eventos: el monitoreo a la labor de los participantes y del instructor.
- Control administrativo y presupuestal: verificar lo invertido y el presupuesto inicial.”

Para facilitar el detalle de las actividades que se deben desarrollar durante los cursos se dividirá este punto en tres : Antes, durante y después de los cursos :

ANTES

De acuerdo a Carlos Reza, las acciones a realizar antes de un curso son : ⁴³

- Confirmar el número final de participantes.
- Preparar lista de participantes.
- Preparar insignias del evento. (por ejemplo gafetes).
- Verificar instalaciones
- Verificar materiales para el curso solicitados por el instructor.
- Verificar equipo de primeros auxilios.
- Verificar y ver los videos antes del curso.
- Verificar y ordenar diapositivas.
- Verificar publicidad, trípticos, cartas y manuales de los participantes.
- Verificar cualquier equipo especial.
- Verificar arreglos para:
 - Estacionamientos
 - Recepción
 - Descansos
 - Alimentos y dietas

⁴³ REZA TROSINO, Jesús Carlos., op.cit., pág. 211

- Horarios.
- Verificar la distribución del salón

Otra opinión de las actividades que deben realizarse antes de un curso es: ⁴⁴

- Revisar la calendarización, confirmar curso.
- Comunicación con el instructor,.
- Revisar que estén listos los materiales que va a ocupar el instructor durante las sesiones.
- Difusión del curso y solicitud de las listas de los participantes.
- Relación de participantes a recursos humanos.
- Elaboración o entrega de la lista de asistencia.
- Elaboración de gafetes.
- Envío de las cartas invitación.
- Preparar evaluaciones.
- Encargarse de quién va a inaugurar y a cerrar el evento.

DURANTE

Las actividades a realizar en los cursos, de acuerdo a Alfonso Siliceo, son : ⁴⁵

- Verificación de necesidades: el instructor antes de iniciar la plática hará una serie de preguntas para descubrir los campos en que los participantes consideren que están menos preparados para normar el enfoque que se deba dar a la plática y atacar los puntos débiles.

⁴⁴ cfr., PINTO, Roberto, Proceso de Capacitación, pág. 128

⁴⁵ cfr., SILICEO, Alfonso, op.cit., pág. 187

- **Objetivos.** Ante todo se debe motivar y ubicar al alumno. Ya que el objetivo principal de la capacitación es lograr los mejores resultados a través del incremento de conocimientos, habilidades y modificación de actitudes en forma positiva, así como promover el desarrollo de la persona como tal.⁴⁶
- **Contenido:** concebir y exponer los temas de acuerdo con el nivel de los participantes.

Métodos y técnicas: dependerán de acuerdo a lo que se trate de incrementar conocimientos, desarrollar habilidades o modificar actitudes⁴⁷. Roberto Pinto diseñó un cuadro en donde enfoca la capacitación considerando estas tres áreas en cuanto al saber, al poder y al querer como partes importantes para poder determinar a un trabajador como apto para desempeñar las funciones de su puesto :⁴⁸ (Este cuadro se anexa para dar énfasis a la importancia que tiene en toda capacitación el que sean considerados los tres aspectos: conocimientos, habilidades y actitudes.)

⁴⁶ “Recordemos finalmente que nuestro desarrollo personal será efectivo y duradero en tanto siga el orden natural de las cosas, y si primero somos seres humanos y después ejecutivos, en ese mismo orden habremos de llevar a cabo nuestra consolidación y crecimiento.” (*ibidem.*, pág. 65)

⁴⁷ Son muchos los autores que coinciden en que para ser integral, debe ir enfocado a los conocimientos, a las habilidades y a las actitudes. Por ejemplo, Alfonso Siliceo afirma que: “Se debe considerar que la generación, incremento o modificación no deben enfocarse únicamente a conocimientos, sino que también se debe incluir el factor habilidades, destreza y también el importantísimo factor actitudes, que constituye el punto de partida de los otros dos mencionados.” Malcolm Peel, también comenta que es necesario que el aprendizaje abarque sus tres áreas: conocimientos habilidades y actitudes. Nerici dice que un procedimiento conveniente es el de llevar a los educandos a asimilar conocimientos, habilidades y actitudes, tal y como existen de hecho en la realidad. Michael Birkenbihl menciona que es más importante y de mayor peso, el comportamiento psicológicamente correcto que la simple presentación de los conocimientos.

⁴⁸ *cfr.*, PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, pág. 25

ACTIVIDADES		
CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
CONGNITIVA	PSICOMOTRIZ	AFECTIVA
SEPA	PUEDA	QUIERA

- Liderazgo del coordinador: el coordinador debe convivir con el grupo, propiciando entrevistas individuales como medio para descubrir necesidades de capacitación. El coordinador será responsable de romper la tensión del grupo y manejar con éxito la dinámica del grupo.

Además de las actividades que realiza el instructor durante la sesión misma, de acuerdo a dos autores, la labor del seguimiento de un coordinador durante los cursos es muy importante para su buen desarrollo :

Roberto Pinto Comenta que las acciones que debe realizar un coordinador en los cursos son : ⁴⁹

- Supervisar acondicionamiento del aula.
- Supervisar servicios de cafetería.
- Inauguración.
- Inicio y término puntual de las sesiones.
- Intercambio de lugares de los participantes cada sesión matutina y vespertina.
- Comentar con el instructor sobre el desarrollo del curso.
- Controlar lista de asistencia e imprevistos.

⁴⁹ efr., PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación., pág. 128

- Elaboración de constancias y recabar las firmas.
- Entrega de diplomas.
- Proporcionar al grupo información relevante: posibles cursos complementarios, otros eventos futuros, manera de recibir el diploma formal.
- Cierre del curso.

Carlos Reza también comenta algunas cuestiones importantes para el coordinador de capacitación durante los cursos.⁵⁰

- El coordinador podrá presentarse a algunas sesiones para verificar el desarrollo del curso y las asistencias.
- El coordinador clausurará el curso, y supervisará la aplicación de las evaluaciones y entrega de las cartas constancias.
- Deberá supervisar que el instructor domine las metodologías de enseñanza - aprendizaje.⁵¹

DESPUES

Finalmente las acciones que se deben realizar después de los cursos son :⁵²

- Recabar las evaluaciones (la de los participantes, la del instructor, la de reacción).

⁵⁰ REZA TROSINO, Jesús Carlos., op.cit., pág. 58

⁵¹ Para los instructores nuevos debe haber un monitoreo por parte de los coordinadores de capacitación durante la impartición de su primer curso. Una vez impartidos los dos primeros cursos y cubiertos los requisitos anteriores, el área de capacitación considerará si el candidato es apto o no para desempeñarse como instructor interno. Los instructores activos deberán de participar, por lo menos, en un evento anual de actualización, desarrollado por la empresa especialmente para instructores o demostrar algún otro tipo de capacitación en el tema.

⁵² cfr., PINTO, Roberto., Proceso de Capacitación., pág. 131

- Supervisar y verificar que se recojan los materiales y se trasladen a su lugar de origen.
- Entrega de las evaluaciones al área correspondiente.
- Reporte de la coordinación del evento. Agregando situaciones que pudieron alterar los resultados y alternativas de solución.

Al igual que en la parte de las actividades durante los cursos, la función de un coordinador en las actividades después de los cursos también es de vital importancia.

Al respecto nos comenta Carlos Reza :

Las acciones a realizar por el coordinador después de los cursos son (en caso de que el coordinador no las pudiera hacer directamente, debe supervisar que el instructor o alguien se responsabilice de ello) : ⁵³

- Verificar que el salón, los materiales y equipos queden en buen estado.
- Reportar los equipos dañados al responsable.
- Tramitar el pago de honorarios al instructor.
- Proporcionar retroalimentación final al instructor.
- Solicitar retroalimentación al instructor en relación a la coordinación y atención del evento.

Por último, es importante tomar en cuenta que a pesar de que exista una excelente planeación de la capacitación y/o aunque se cuente con las mejores instalaciones, el mejor instructor del mundo o el mejor coordinador, la capacitación y la educación solo tendrán éxito si quien se capacita desea aprender. En una sociedad libre, el instructor o el educador sólo puede proporcionar la oportunidad y el entorno para el aprendizaje, aprender es decisión de la persona". ⁵⁴

⁵³ efr., REZA TROSINO, Jesús Carlos., op.cit., pág. 215

⁵⁴ PEEL, Malcolm., op.cit., pág. 7

SEGUIMIENTO.

En los últimos años instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer a cada uno de los cursos impartidos ⁵⁵. Que no signifique un curso por más largo que sea, un mero paréntesis en la vida cultural de las personas, sino que perdure y se continúe en el tiempo. Debe quedar claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; por lo tanto después de un tiempo considerable (2 o 3 meses) se debe investigar directamente si se han registrado, a la luz de los criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones : ⁵⁶

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registró cambio alguno.
- Se registraron cambios desfavorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer futuros planes.

⁵⁵ La satisfacción expresada por los asistentes al finalizar un curso, resulta insuficiente, y los dirigentes y profesionales de la capacitación se interrogan cada vez más sobre la forma de integrar los conocimientos adquiridos durante la formación al trabajo cotidiano del participante. La evaluación en frío, realizada en el lugar de trabajo algún tiempo después de un curso, responde a esta preocupación. Resulta útil para verificar los resultados de la capacitación, aunque su implementación es compleja ya que es necesario que participen activamente tanto el asistente al curso como sus superiores jerárquicos inmediatos. Resulta claro que esta participación puede lograrse si, desde el origen, durante la preparación de la actividad, estos protagonistas fueron asociados íntimamente a su elaboración. (PAIN Abraham., Cómo evaluar las acciones de Capacitación., pág. 22)

⁵⁶ cfr., SILICEO, Alfonso., op.cit., pág. 162

"Sabemos que la capacitación en aulas es solamente el complemento de la capacitación permanente que debe existir en toda empresa que trata de satisfacer sus necesidades de personal técnicamente apto. Así tendremos que establecer primero un seguimiento de los adelantos que vaya logrando el empleado a través del programa establecido y, después, pensar en subsanar las deficiencias descubiertas y lograr un perfeccionamiento a través de cursos específicos en aulas, donde tendrá un valor especial de seguimiento y valoración que se haga del mismo".⁵⁷

De acuerdo a Abraham Pain, se pueden verificar 5 finalidades principales de evaluar y dar seguimiento :⁵⁸

- 1.- Correctivo: mejorar la acción de capacitación.
- 2.- Verificador: se quiere saber en que medida han sido alcanzados los objetivos.
- 3.- Formativo: la evaluación es considerada como una oportunidad de capacitación para los que participan de la misma.
- 4.- Económico: medir la rentabilidad de la acción.
- 5.- Sociológico : medir los cambios producidos en el entorno.

De manera más específica, hay varias posturas acerca de los pasos o tipos de evaluaciones que deben aplicarse después de un curso. A continuación se presentará un cuadro con cuatro de estas posturas :

⁵⁷ *ibidem.*, pág. 193

⁵⁸ PAIN, Abraham., *op.cit.*, pág. 35

MACOLM PEEL	ALFONSO SILICEO	CARLOS REZA	ROBERTO PINTO
EFICIENCIA EN LA CAPACITACION	EVALUACION DE REACCION	EVALUACION DE REACCION	
	EVALUACION DE APRENDIZAJE	EVALUACION DE APRENDIZAJE	MICRO EVALUACION
EFICIENCIA A CORTO Y LARGO PLAZO	CAMBIO DE ACTITUDES	SEGUIMIENTO A LA APLICACIÓN	SEGUIMIENTO
EFICIENCIA EN TERMINOS DE COSTOS	RESULTADOS	EVALUACION DEL COSTO BENEFICIO	
		EVALUACION DEL ESFUERZO DE CAPACITACION	MACRO EVALUACION Y AJUSTES AL SISTEMA

Como se puede observar en el cuadro, a pesar de que los nombres difieren en la mayoría de las ocasiones, existen muchas similitudes entre las cuatro teorías. En cada paso del proceso de evaluación, coinciden por lo menos tres de los cuatro autores. Sólo en el tercer paso (el del cambio de conducta y aplicación de lo aprendido en el trabajo), coinciden todos, y en el quinto paso (evaluación de todo el proceso de capacitación), sólo coinciden dos.

Para poder entender mejor cada una de las posturas y aplicarla a la siguiente parte del informe académico, se explicará más detalladamente cada una de las posturas :

Malcolm Peel nos dice que la evaluación se considerará en cuatro niveles:⁵⁹

- Eficiencia en la capacitación: ésta es la calidad profesional de la capacitación sin importar los resultados (una evaluación al final del curso). Al evaluar la eficiencia de

⁵⁹ PEEL, Malcolm., op.cit., pág. 100

la capacitación, nunca se deberá permitir creer que se evaluó la eficacia de la misma.

- **Eficacia a corto plazo:** la medición de la eficacia de la capacitación dependerá de lo sencillo que sea medir la conducta en cuestión. Si es posible medirla, esto deberá hacerse antes y después de la capacitación .

- **Eficacia a largo plazo:** existe el peligro que los alumnos regresen a sus antiguos hábitos. Esto es particularmente probable si:
 - Las habilidades no se emplean con regularidad.
 - La gerencia no comprende o no apoya lo que se aprendió.
 - Los compañeros no emplean ni valoran las habilidades.

- **Eficiencia en términos de costo:** la capacitación puede ser muy costosa, es preciso saber cuanto dinero se gasta y tener pruebas de que se obtiene algo de valor a cambio (ver si se trabaja mas rápido, con ahorros en tiempo, menos errores, menos correcciones, mejora en el servicio al cliente, etc...).

La postura de Alfonso Siliceo es, que en función de lo que se desea medir, son cuatro los criterios generales de evaluación : ⁶⁰

- **Reacción:** Se puede definir como el grado en que los asistentes disfrutaron el programa de entrenamiento, es decir, deben evaluarse los sentimientos de los participantes, no el aprendizaje (es una evaluación de reacción).

⁶⁰ SILICEO, Alfonso., op.cit., pág. 195

- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes ?
 - El aprendizaje se debe medir de manera que se pueda determinar cuantitativamente los resultados.
 - La evaluación se debe hacer antes y después del entrenamiento para poder medir el grado de aprendizaje.
 - Se debe medir objetivamente.
 - Se procurará tener un grupo testigo que no haya sido entrenado, para poder compararlo con el grupo que si lo ha sido.

- Actitudes: ¿ que cambios de conducta de trabajo han resultado del programa ?. En este caso se trata precisamente de modificar la conducta a actitudes ante determinadas situaciones, este cambio se debe realizar en forma personal, aunque ayudado por un agente externo. Para dicho cambio se necesitan cinco requisitos :
 - Querer cambiar.
 - Reconocer las propias debilidades o fallas.
 - Trabajar en un ambiente favorable y de crecimiento.
 - Tener la ayuda de una persona que comparta intereses y retos.
 - Contar con una oportunidad para experimentar nuevas ideas.

- Resultados: Los resultados específicos posteriores al curso y que van a significar una mejoría, un cambio en el puesto de trabajo, es decir ¿ qué grado de motivación? ¿ las quejas se redujeron ? ¿ cómo se abatieron los costos ? ¿ en qué aspectos se ahorró ? etc. En la evaluación de los resultados nos enfrentamos al problema de demostrar la utilidad y los beneficios de un curso.

Carlos Reza nos proporciona otra clasificación similar a la anterior, ya que tres puntos son iguales y sólo agrega dos distintos, el del seguimiento a la aplicación y evaluación del esfuerzo de capacitación. Al respecto comenta :

“Existen 5 dimensiones en cuestión de evaluación después de un curso” : ⁶¹

- **Evaluación de reacción:** evaluación de la respuesta del participante ante el evento o medición inmediata del efecto. Mide fundamentalmente el gusto por la forma como fue manejado un evento, más que por su contenido o beneficios personales, del grupo o de la organización. Es un indicador de gusto, más que de efectividad. Se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o del coordinador.
- **Evaluación del aprendizaje:** detecta el grado en el que los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos instruccionales. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos.
- **Seguimiento a la aplicación:** evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo. Esta dimensión se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Aunque no se lleva a cabo de manera formal o previamente planeada es detectable a simple vista, dada la modificación de la conducta y habilidades del capacitando. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.

⁶¹ REZA TROSINO, Jesús Carlos., *op.cit.*, pág. 103

- Evaluación del costo beneficio de la capacitación: es un indicador que precisa cuanto se ha invertido en la capacitación y cuanto se ha obtenido a cambio de ello. Se ve en mejorías en los procesos productivos, en disminución del desperdicio, en incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución de costos. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.
- Evaluación del esfuerzo de la capacitación : Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Verificada en términos del quehacer de las personas o área encargada de la capacitación, para coadyuvar, en la medida de sus responsabilidades, al alcance de la misión organizacional.

La última postura es la de Roberto Pinto, y a pesar de que en cuanto a nombres parece ser la más diferente, en esencia sigue manejando la misma estructura :

“La evaluación es la medición, y en algunos casos la corrección, de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica comparar lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instruccional, del seguimiento y de la evaluación de resultados” :⁶²

- Macroevaluación: evaluación total de la función de capacitación, tanto en su planteamiento estructural, metodología, sistema, etc.
- Microevaluación: mide la efectividad del procesos enseñanza - aprendizaje

⁶² PINTO, Roberto., Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, pág.52

- Seguimiento: se hace para verificar la transferencia de los conocimientos al trabajo, o en su caso, para corregir y ajustar los programas.
- Ajustes al sistema: se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones.

Como conclusión o comentario global de las cuatro teorías se puede decir, que a pesar de que tienen diferentes nombres para cada paso y mencionan algunas características distintas; en esencia y de manera general, la secuencia lógica es la misma.

Por último, se quiere mencionar que rara vez es posible perfeccionar las habilidades durante la capacitación; para ello son necesarias la práctica, el desarrollo y el seguimiento después del curso. Por eso, Malcolm Peel, da algunas consejos, que los instructores pueden realizar : ⁶³

- Enviar literatura o ejercicios a los participantes para que practiquen.
- Ponerse en contacto con los alumnos de manera personalizada.
- Preparar cursos o sesiones de seguimiento.
- Ofrecer líneas de ayuda por teléfono.

⁶³ PEEL, Malcolm., op.cit., pág. 98

II.1.2. Logros, posibilidades y limitaciones.

En esta sección se analizará la diferencia existente entre lo que es y lo que debe ser. Es decir, entre lo descrito en la primera parte y lo que dicen los autores acerca de como se debe llevar a cabo un proceso de capacitación. De esta forma se podrán establecer las bases para ir definiendo los logros y las limitaciones del C.N.C.

Antes de empezar con el proceso de capacitación en si mismo, es importante aclarar que uno de los más grandes logros de este proyecto de capacitación es precisamente haberlo empezado, puesto que anteriormente no se contaba con prácticamente nada. Como se había comentado, cada Centro Regional tenía su propia forma de trabajo y fue necesario cambiar las evaluaciones, los manuales, el material de apoyo didáctico, la coordinación, las salas de capacitación, la metodología y en general toda la forma de trabajar. Es por eso una cuestión relevante, el hecho de que este proyecto iniciado por el Centro Nacional de Capacitación, haya sido aplicado a nivel nacional y en la actualidad, a pesar de las carencias y mejoras que tiene, sea un modelo que sigue teniendo vigencia.

Ahora se analizarán con más detalle cada una de las partes del proceso de capacitación. Se tomará como referencia el mismo orden que se siguió para la Valoración Pedagógica. Es importante explicar que no se mencionará ningún argumento que no haya sido citado en la sección anterior, por lo que ahora no se citará, simplemente se comentarán las ideas de los autores y se compararán y analizarán con lo que realiza en el C.N.C.

Capacitación.

En cuanto a lo que es la capacitación en general, el C.N.C. ha tenido el logro de establecer un cierto orden en los procesos de capacitación a nivel nacional y estandarizar una forma de trabajar. Esto tiene mucha relevancia pues hasta ahora en la historia de Bancomer no se había realizado nada igual y el esfuerzo que se realizó fue muy grande, sobre todo por que durante varios meses se tuvo que luchar por cambiar la cultura de la gente y la forma de trabajar.

Por otro lado de acuerdo a lo comentado en la Valoración Pedagógica y haciendo un comparativo con el deber ser, los principales aspectos que hay por mejorar en el C.N.C. son :

- Para el Centro Nacional de Capacitación la capacitación es un acto de fe, ya que se espera haber hecho bien las cosas, pero los resultados son subjetivos, pues no se corrobora que verdaderamente los conocimientos aprendidos se apliquen en sucursales y no se le da seguimiento al proceso de enseñanza - aprendizaje utilizado durante los cursos.
- La capacitación no está enfocada a resultados prácticos. Se resume a un mero conocimiento de la teoría para cada tipo de puesto, pero no se verifica su aplicación. Tampoco ésta orientada a contrarrestar problemas organizacionales sino a obtener una mera calificación. Lo importante son las estadísticas, aunque en la práctica no quieran decir nada. Pues aunque todos los empleados obtuvieran 100 de calificación, lo cuál indicaría que se saben bien la teoría, no se puede asegurar en la práctica que las sucursales estén dando mejores resultados. Por lo mismo el costo - beneficio de la capacitación no es medible.

- La capacitación debe ser integral e ir enfocada al desarrollo personal y no sólo a los conocimientos. Se debería de luchar por una mejora en las actitudes, en los niveles de la calidad de vida, en el incremento de la productividad, mayor integración en la empresa y en los equipos de trabajo, mejoramiento en la organización del trabajo, etc. En los cursos se busca incrementar conocimientos, pero nunca habilidades ni actitudes. No se toma en cuenta que la gente no sólo debe saber, sino también debe poder y debe querer.
- La capacitación se ve como una obligación y no como una necesidad. Hay que tomar en cuenta que la capacitación solo tendrá éxito si quien se capacita desea aprender. Por lo mismo, la capacitación debe ser tomada con gusto, siempre enfocada a la superación y no asistir por imposición.
- Los Directores de Capacitación no están involucrados en el proceso de capacitación ni hay un soporte por parte de la Dirección correspondiente a ésta área. Por lo que no están bien delimitadas las funciones de capacitación ante la institución y cada Director Regional sigue teniendo la posibilidad de decidir lo que mejor le parezca, pues no hay políticas bien definidas o sustentadas que digan con claridad lo que se debe hacer.
- Los gerentes de las sucursales no reconocen el valor de la capacitación, ni están convencidos de que realmente beneficie a los empleados para el buen desempeño de sus funciones. Ellos se encargan de recibir los programas y enviar al personal a curso, y les conviene hacerlo para conservar un buen status en la sucursal, pero no están involucrados con la capacitación, ni participan en ella, ya que los programas son autorizados por los directores y los contenidos de los cursos diseñados por el C.N.C.

- Los mismos gerentes de capacitación del C.N.C no están capacitados. No se tiene una buena formación de lo que debe ser el proceso de capacitación. Se cree que la capacitación consiste en asistir a una que otra conferencia. La mayor parte del personal del área no tiene ninguna preparación pedagógica y por lo mismo se pierde constantemente el enfoque pedagógico y el verdadero significado de lo que es aprender.
- A carencia de gente preparada y de acciones pedagógicas, la mayoría de las acciones y decisiones se vuelven de carácter administrativo y sólo se da un seguimiento al proceso de capacitación sin involucrarse o contribuir en él. Para lo cual no se necesitan expertos en capacitación sino que cualquier profesionista lo puede realizar. De ahí que en el área exista una serie de profesionistas que no tienen relación con capacitación (abogados, arquitectos, ingenieros en sistemas, contadores, psicólogos industriales y personal sin estudios universitarios). Aún a pesar de eso, un logro al respecto es que exista en la actualidad un pedagogo en el área, ya que la labor del pedagogo en departamentos de capacitación sigue siendo para muchos desconocido.

Proceso de capacitación.

Como se puede observar, en la esencia misma de lo que es capacitación existen muchas carencias, pero a pesar de ellas, en cuanto a la estructura del proceso de capacitación, se trabaja adecuadamente, ya que la secuencia lógica de los modelos de capacitación que se mencionaron en la sección anterior, es la misma que sigue el Centro Nacional de Capacitación.

D.N.C.

En relación a la aplicación de la D.N.C. se han tenido muchos logros, pues anteriormente se hacía una evaluación en papel y todo era manual, pero en la actualidad han habido muchos cambios y cada vez es todo más automatizado. En concreto, los principales alcances son :

- La evaluación se aplica cada tres meses al personal, por lo que es permanente.
- Ahora la mayor parte del personal contesta las evaluaciones de la D.N.C. y anteriormente había muchas omisiones.
- El examen es fácil y rápido de aplicar, pues se efectúa vía diskette.
- Las calificaciones son muy sencillas de obtener pues todo se realiza vía sistema.
- Las evaluaciones son modulares y es más fácil de saber en que tema se debe reforzar a una persona. Ya que como cada examen está dividido en seis temas y cada pregunta pertenece a uno de esos temas, se puede identificar cuales son los puntos débiles de cada persona.
- Hay una actualización permanente de la evaluación por lo que es más confiable, pues anteriormente las actualizaciones eran más esporádicas.
- Se puede detectar fácilmente al personal no aprobado.

Se dice que la D.N.C. es un comparativo entre lo que es y lo que debe ser. El problema en el C.N.C. es que no se conoce con exactitud lo que es. Se toma teóricamente y de acuerdo a las políticas lo que debe ser, pero lo que es, en realidad se remite a lo que la gente parece ser que conoce. Esto se debe a que :

- La herramienta con la que se mide es muy subjetiva, pues sólo contiene preguntas teóricas que el evaluado puede adivinar al azar.
- No se ponen casos prácticos.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

79

- No se evalúa directamente a la gente en la práctica de sucursal o en sus actividades diarias.
- Las necesidades detectadas no siempre son reales pues éstas cambian de acuerdo a las zonas y a los tipos de sucursal y en la D.N.C. se aplica un examen igual para todos.
- No se toma en cuenta la opinión de los gerentes y supervisores, aunque son las personas que más conocen las necesidades y problemas que se enfrentan en las sucursales.

Planeación

En este punto se ha trabajado bien, pues se ha tenido una especial atención por tener una adecuada planeación. En realidad se cumple con lo que comentan los autores y en general se cubren todos los rubros :

- 1- Establecimiento de objetivos.
- 2- Elaboración de planes y programas.
- 3- Planeación de los presupuestos.
- 4- Envío de material didáctico y manuales.

Aun así, a pesar de que si se redactan los objetivos, se estructura el contenido, se planea la evaluación, la entrega de resultados, los materiales de apoyo, etc., la planeación que se realiza es meramente administrativa, pues aunque se planean muchas cuestiones para que el proceso se lleve a cabo adecuadamente, no hay una planeación pedagógica en donde se busque aumentar la eficiencia de la enseñanza, mejorar las técnicas de aprendizaje, preocupación por la fijación del aprendizaje y por que la persona lo lleve a la práctica, utilizar adecuadamente los recursos didácticos y en pocas palabras, una buena metodología.

Además no hay una adecuada selección y formación de facilitadores. No se les da un seguimiento para evaluar la impartición de sus primeros cursos, no se les enseñan técnicas de aprendizaje, no se les comenta que hacer en diferentes situaciones dentro del aula, etc. Verdaderamente los facilitadores podrían estar mejor preparados. Por otro lado el proveedor externo que imparte los cursos para los facilitadores no es bueno. Tiene algunos errores, pero el principal error es el no seleccionar adecuadamente a los facilitadores, ya que califica muy alto a los participantes y aunque no tengan muchas habilidades o cualidades para impartir cursos, la mayoría acredita y queda certificado, pues además hay carencia y necesidad continua de facilitadores.

Ejecución de programas

No hay duda de que la función que debe tener un coordinador de capacitación durante los cursos es importante. Desgraciadamente por la lejanía o la falta de interacción con las plazas, muchas cuestiones se descuidan. Pero a pesar de dicha lejanía, es un gran logro el llevar un buen control de los cursos como se ha hecho hasta el momento. Aún así, como se mencionó, existen varias cuestiones por mejorar y por lo mismo, a continuación, se mencionará una lista de lo que de acuerdo a los autores debería hacerse pero en el C.N.C no se lleva a cabo o se debería implementar :

Antes de los cursos

- Enviar de cartas invitación (para asegurar la confirmación del participante).
- Verificar las instalaciones de capacitación al inicio de cada trimestre.
- Encargarse de que alguien inaugure el evento.
- Revisar que los instructores cuenten con los materiales que necesitan para cada curso.

Durante los cursos

- Comentar con el instructor el desarrollo del curso.
- Elaborar las constancias y recabar las firmas para su entrega al final.
- Supervisar :
 - el inicio ni el término puntual de las sesiones
 - servicios de cafetería.
 - acondicionamiento de las aulas.
 - quien va a dar el cierre del curso.
 - la aplicación de las evaluaciones.
 - que el instructor domine la metodología de enseñanza-aprendizaje.
 - que el instructor sea paciente, servicial y tenga buena actitud .
 - que se está impartiendo el contenido que debe impartirse y de la forma en que está planeada.

Después de los cursos

- Supervisar y verificar que los materiales se recojan y se trasladen a su lugar de origen.
- Verificar que el salón, los materiales y el equipo queden en buen estado.
- Reportar los equipos dañados al responsable.
- Reporte de la coordinación del evento en cada uno de los cursos.
- Informar posibles anomalías en los cursos a las autoridades correspondientes.
- Elaborar el concentrado de evaluaciones emitida por los participantes.
- Proporcionar retroalimentación al instructor.
- Solicitar retroalimentación al instructor en relación a la coordinación y atención del evento.

Seguimiento.

En los puntos anteriores existen algunas limitaciones pero también muchos logros a diferencia de lo que se hacía antes en la capacitación al personal de Bancomer. El único punto en donde si hay una diferencia radical entre lo que se hace y lo que se debería hacer, es precisamente en la evaluación y seguimiento. Este es el punto más crítico, pues existen más limitaciones que logros.

- Evaluación de reacción : Esta es la evaluación que se aplica después de los cursos, sin embargo la información obtenida es archivada en el C.N.C y hasta la fecha no se ha aprovechado la información.
- Evaluación del aprendizaje : Se mide vía diskette al término de cada uno de los cursos o del proceso de autocapacitación, pero se enfoca sólo al conocimiento teórico.
- Evaluación de actitudes o el cambio de conducta en el trabajo : En realidad en el C.N.C no se aplica este tipo de evaluación pues no se mide el resultado del programa de capacitación, ya que no se da seguimiento ni se conoce que impacto tienen las capacitaciones sobre las sucursales. Cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas, no se mide o verifica que aplique en sus quehaceres los conocimientos del curso.
- Evaluación del costo - beneficio: Este tipo de evaluación indica cuanto se ha invertido en la capacitación y cuanto se ha obtenido a cambio de ello. Esto se puede ver en las mejorías de los procesos productivos, en los incrementos en la productividad, mejoras en la calidad, disminución en los costos, etc. Pero es una evaluación que no se lleva hasta ahora de manera formal o sistemática.

- Evaluación del esfuerzo de capacitación : Desgraciadamente hasta el momento, tampoco se ha llevado a cabo una evaluación del esfuerzo de capacitación, ya que no hay ninguna revisión al finalizar cada trimestre de los aciertos y errores, del planteamiento estructural, la metodología empleada, el sistema, las evaluaciones, y en general para ver si las actividades que se realizaron en el C.N.C. fueron realmente las pertinentes e implementar mejoras en los ejercicios siguientes.

II. 2. Propuesta Pedagógica.

Por lo mencionado en la sección anterior, precisamente, la propuesta pedagógica estará enfocada a la parte de la evaluación y seguimiento pues además de ser el punto más crítico, de cierta forma, la mayoría de los problemas detectados están relacionados con esta cuestión. Para dar la propuesta se tomarán como parámetros los cinco pasos que debe tener un proceso de evaluación en el mismo orden de la sección anterior :

1.- Evaluación de reacción : Como se mencionó anteriormente, la evaluación de reacción se aplica a todos los participantes al terminar los cursos, pero en la actualidad no se utiliza la información. Por lo que la propuesta al respecto es empezar ya a tomar en cuenta los comentarios de cada uno de los cursos, pues es una información muy valiosa, y puede ser de mucha utilidad para lo siguiente :

- Dar una retroalimentación al instructor y en caso de que necesite ayuda o asesoría, poder proporcionársela.
- Llevar un registro de los cursos que van impartiendo cada uno de los facilitadores y ver como se van desempeñando, si van mejorando o simplemente darse cuenta de su preparación y formación didáctica o pedagógica y poder dar de baja a los que frecuentemente sean mal evaluados. Si son muchos los instructores mal preparados, tener bases con las cuales se pueda cambiar al proveedor externo que imparte los cursos de formación.
- Analizar y darle seguimiento al proceso de enseñanza - aprendizaje, pues en la actualidad no se pueden hacer mejoras al respecto, ya que, como no se conoce ni se le da seguimiento, no se sabe que cuestiones mejorar. Pero si se tomara en cuenta la evaluación de reacción, se podrían ver los comentarios de los participantes, y con ello poder analizar que les pareció el curso, si las condiciones

para el aprendizaje fueron favorables o no, la coordinación, técnicas de aprendizaje, etc. Así poder darse cuenta si aprendieron realmente, y con ello poder planear mejor el siguiente trimestre de capacitación, sustituyendo las carencias que se hayan detectado e implementando mejoras a la capacitación. Además es una herramienta que no implica ningún gasto adicional, al contrario, podría servir para disminuirlos.

2.- Evaluación del aprendizaje: Como se comentaba, la evaluación actual de la D.N.C abarca muchos conocimientos y las calificaciones son subjetivas, ya actualmente no se trabaja con las preguntas en las que el participante se equivocó, sino por módulos completos o todo el tema en general, y por lo mismo no hay indicadores específicos que nos digan en donde está teniendo fallas exactamente la gente. Por lo mismo, es difícil evaluar el aprendizaje después de los cursos, ya que no hay parámetros objetivos sobre los cuales medir. Por lo que se propone el siguiente procedimiento :

- Involucrar en la D.N.C a los gerentes de sucursal y al departamento de Calidad para apoyarnos a detectar las necesidades de capacitación por cada plaza y tipo de sucursal.
- Una vez detectadas las necesidades específicas, diseñar diferentes evaluaciones para aplicarlas acorde a esas necesidades.
- Después de la D.N.C, realizar el análisis de los resultados para ver por módulo, cuales son los puntos débiles y los temas en que más falla el personal.
- Con base en ello, llevar a cabo la programación de capacitación de cada una de las plazas y organizar los cursos agrupando a las sucursales con las mismas necesidades.
- Por último, después de haber capacitado al personal, comparar de manera modular las calificaciones obtenidas después del curso con las de la D.N.C, para poder medir el avance del aprendizaje por cada problema específico.

Seguir este procedimiento permitiría que la evaluación fuera más real, pues sería de acuerdo a necesidades específicas, se podría medir el aprendizaje también específicamente al realizar un comparativo entre el conocimiento al inicio de cada trimestre (con la D.N.C.) y el aprendizaje obtenido después de los cursos, y además, se pueden solucionar problemas organizacionales concretos, que a su vez, pueden más fácilmente ser observados en la operación diaria de sucursal.

Una cuestión adicional a este procedimiento y que también podría ayudar es que las capacitaciones no fueran por obligación o sólo a los reprobados, sino dar un programa trimestral para que la gente se pueda inscribir voluntariamente. El personal los podría utilizar para desarrollo personal o crecimiento en la institución. De esta manera aseguramos que el aprendizaje sea mejor, pues la gente tendría en requisito más importante en toda capacitación: " querer aprender ".

3.- Evaluación de las actitudes o del cambio de conducta en el trabajo: Ya se había comentado que este tipo de evaluación no se aplica en el C.N.C. Por eso la propuesta al respecto es simplemente llevarla a cabo. La forma de hacerlo, ya lo comentaban los autores, es involucrar a los gerentes o subgerentes de sucursal para que nos puedan indicar, después de uno o dos meses de que el personal haya asistido al curso, como lo ha notado en su desarrollo en sucursal y si ha mejorado su desempeño o no (este punto se relaciona con el anterior, pues la observación puede ser con base en las necesidades específicas detectadas). Por otro lado, también se debe llevar un registro del seguimiento y los comentarios acerca de cada persona, para poder relacionarlos con los demás pasos de la evaluación.

4.- Evaluación del costo - beneficio : Para este tipo de evaluación la propuesta es apoyarse del Departamento de Calidad, pues ellos miden la operación en sucursal y realizan auditorías de los procesos, disminución de costos y pueden ver las mejoras o los principales errores que se siguen cometiendo. (Es necesario hacer un comparativo

de los indicadores). Así es que a través de los reportes que ellos nos puedan proporcionar, se podría mostrar a los Directores la eficiencia de las capacitaciones en relación a la operación de la sucursal.

5.- Evaluación del esfuerzo de capacitación: Se propone realizar trimestralmente una reunión con todos los gerentes de capacitación (al final de cada ejercicio). En esta reunión se analizaría paso por paso, todos los puntos del proceso de capacitación llevados a cabo durante el último trimestre, para ver los errores y mejoras que se podrían tener, y con ello diseñar un nuevo plan de acción para el siguiente trimestre.

Todas estas propuestas son sólo los primeros pasos para seguir mejorando, pues el camino por recorrer es largo, puesto que el departamento se reorganizó hasta hace un año y medio, como se mencionó anteriormente, y todavía hay varios cambios por realizar y muchas cuestiones por implementar. Por eso es tan importante la labor del pedagogo, pues él, con el conocimiento que tiene del proceso de capacitación, debería ser el primero en dirigir y coordinar todos estos cambios, mejoras e implementaciones.

III. CONCLUSIONES

1.- Los Directores decidieron centralizar la capacitación en México para homogeneizar la forma de trabajar en la República Mexicana y llevar un control central, debido a que cada Centro Regional manejaba la capacitación a su parecer y esto originó muchos problemas y diversidad en la forma de trabajar. De ahí la importancia del Centro Nacional de Capacitación (C.N.C), pues fue necesario planear y diseñar nuevamente cada una de las fases del proceso de capacitación.

2.- El Centro Nacional de Capacitación tiene una labor muy importante dentro de la institución, ya que debe lograr que todo el personal de las sucursales se mantenga aprobado constantemente (arriba de 85 de calificación) a través de una capacitación y/o actualización permanentes, pues entre otras cosas, se mide la productividad de cada sucursal de acuerdo a estos resultados.

3.- Cada uno de los gerentes de capacitación debe participar y dar seguimiento a cada una de las etapas del proceso de capacitación :

D.N.C, planeación, ejecución, evaluación y seguimiento.

4.- Fue un logro importante haber automatizado la aplicación de la D.N.C ya que ahora la aplicación, la evaluación y los reportes de los resultados se pueden realizar de manera más sencilla y más rápida. Además otra ventaja es que las actualizaciones se realizan cada tres meses. En contraposición una desventaja es que no se conoce el tema exacto en donde tiene carencias el personal, pues se sabe que calificación se obtuvo en cada uno de los módulos, pero no se da un seguimiento por pregunta.

5.- Otro logro trascendente es alcanzar con éxito los objetivos del área, a pesar del poco personal con el que se cuenta para atender a toda la república.

6.- Debido a que el C.N.C. es un área de reciente creación, y a pesar de que son muchas las cuestiones positivas que se han implementado, existen también algunas limitaciones, entre las principales se encuentran :

- La capacitación es un acto de fe, pues se espera haber hecho bien las cosas, pero los resultados son subjetivos.
- La capacitación debe ser integral e ir enfocada al desarrollo personal y no sólo a los conocimientos teóricos de cada tipo de puesto.
- Los gerentes de sucursal no reconocen el valor de la capacitación, ni están convencidos de que beneficie al personal en el desempeño de sus funciones.
- Los mismos gerentes de capacitación no están bien capacitados.
- La planeación que se realiza es meramente administrativa, pues no hay una planeación pedagógica en donde se busque aumentar la eficiencia de la enseñanza, mejorar las técnicas de aprendizaje, la fijación del aprendizaje etc.
- No hay una adecuada selección y formación de facilitadores.
- En cuanto a la evaluación y seguimiento hay una diferencia radical entre lo que debe ser y lo que realmente se hace. Hace falta aplicar la información obtenida en la evaluación de reacción, la evaluación de aprendizaje debe ser más objetiva, no se le da seguimiento al cambio de conducta en el trabajo, el costo-beneficio de la capacitación no es medible y no se realizan revisiones al término de cada ejercicio para analizar aspectos positivos y negativos de la misma área de capacitación.

7.- La propuesta del informe está dirigida a la mejora del proceso de evaluación y seguimiento, pues es el punto que se considera con mayor necesidad de optimizaciones.

8.- Evaluación de reacción : La propuesta al respecto es empezar ya a tomar en cuenta los comentarios de esta evaluación pues es una información muy valiosa y puede ser de mucha utilidad.

9.- Evaluación del aprendizaje : La propuesta es el siguiente procedimiento :

- Involucrar a los gerentes de sucursal
- Diseñar diferentes tipos de evaluaciones.
- Realizar el análisis de los resultados para analizar por módulo.
- Llevar a cabo la programación de capacitación.
- Comparar las calificaciones obtenidas con las anteriores de manera modular, para poder medir el avance del aprendizaje por cada problema específico.

10.- Evaluación de las actitudes o del cambio de conducta en el trabajo: La propuesta al respecto es simplemente llevarla a cabo a través de los gerentes y subgerentes de sucursal.

11.- Evaluación del costo - beneficio : Para este tipo de evaluación la propuesta es apoyarse del departamento de calidad, pues ellos miden la operación en sucursal y realizan auditorias de los procesos, disminución de costos y pueden ver las mejorías o los principales errores que se siguen cometiendo.

12.- Evaluación del esfuerzo de capacitación : Se propone realizar trimestralmente una reunión con todos los elementos de capacitación (al final de cada ejercicio), para analizar las fuerzas y debilidades.

En resumen, son muy importantes todos los cambios que se han realizado durante todo este tiempo en el área y que han ayudado a que se lleve una mejor capacitación en Bancomer, pero es aun más importante continuar perfeccionándose y no dejar a un lado todas las mejoras que aún se pueden realizar en beneficio de cada uno de sus empleados, y por consecuencia, en beneficio de toda la institución.

IV. BIBLIOGRAFIA

BASICA

BANCOMER, Manual de Inducción., México D.F., 1999, 57 p.

PAIN, Abraham, Como evaluar las acciones de Capacitación., Argentina, Ediciones Granica S.A., 1993,171 p.

PEEL, Malcolm, Capacitación eficaz en una semana., México D.F., Editorial Panorama, 1997,112 p.

PINTO, Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial., México D.F., Editorial Mcgraw-hill, 2000, 206 p.

PINTO, Roberto, Proceso de Capacitación., México D.F., Editorial Diana, 1994, 199 p.

REZA TROSINO, Jesús Carlos, Como desarrollar y evaluar programas de Capacitación en las organizaciones., México D.F., Panorama Editorial, 1995, 224 p.

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal., México D.F., EDITORIAL LIMUSA, Edición 1997, 208 p.

COMPLEMENTARIA

BIRKENBIHL, Michael, Formación de formadores., España, Editorial Paraninfo, 1996, 361 p.

NERICI, G. Imideo, Hacia una didáctica general dinámica, México D.F., Editorial Kapelusz S.A. Reimpresión, noviembre de 1990, 533 p.

CHAVARRIA OLARTE M., et al., Orientaciones para la Elaboración y presentación de Tesis de Pedagogía, México D.F., Editorial Trillas, 1993, 115 p.