

5  
2 ejcm



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES**

**‘ ‘ A R A G O N ’ ’**

**CAPACITACION: BASE DEL  
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**FALLA DE ORIGEN**

Presenta:

**SUSANA CABRERA PEREZ**



México, D. F.

1989



## **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 está 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.

## CAPACITACION : BASE DEL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

--- Introduccion.

### Capitulo 1 : PANORAMA GENERAL DE BANAMEX.

- 1.1 - Antecedentes del banco..... 1
- 1.2 - Diagrama general del banco..... 24

### Capitulo 2 : CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD.

- 2.1 - Importancia de la productividad..... 31
- 2.2 - Calidad, capacitacion y productividad..... 37
- 2.3 - Factores que afectan a la productividad..... 50
- 2.4 - Tecnicas para incrementar la productividad.. 57

### Capitulo 3 : ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DEL PERSONAL QUE ES CAPACITADO.

- 3.1 - Objetivos del analisis de puestos..... 73
- 3.2 - Tipos de analisis de puestos..... 77
- 3.3 - Importancia de la descripcion de puestos.... 82
- 3.4 - Tecnicas utilizadas para realizar una descripcion de puestos..... 88

Capítulo 4 : CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD EN BANAMEX.

4.1 - Forma de elaboracion del sistema de capacitacion en Banamex.....	92
4.2 - Medicion de resultados de los programas de capacitacion.....	101
4.3 - Como afecta la capacitacion a los productos finales (servicios).....	106
4.4 - La frase "calidad en el producto excelencia en el servicio ".....	110

Capítulo 5 : CONCLUSIONES.....

GLOSARIO.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	120

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

\*\*\*\*\*

Para poder hablar de capacitacion debemos regresar en la historia hasta situarnos en la época en la cual fue necesario "capacitar" y "adiestrar" a las personas.

Podríamos comenzar por responder a la siguiente pregunta:

¿Porqué surgió la necesidad de capacitar a las personas?

Respondamos por un momento.

Es difícil imaginar los cambios que se han efectuado en la vida del hombre en el curso del último siglo y medio. Sabemos que durante millares de años las condiciones materiales de nuestra existencia (la manera en que se producian los alimentos, la ropa y la vivienda) permanecieron relativamente sin cambio, y luego (a partir de 1800) hemos visto aparecer las máquinas de vapor, las locomotoras, el telegrafo, los automóviles, los aviones, la radio, la energía atómica y la exploración espacial. Nuestra manera de vivir se ha transformado y sobre todo en la forma de ganarse el hombre la vida.

Volvemos la vista por un instante a las "relaciones industriales" de los tiempos de ayer. En aquellos tiempos la mayor parte de los hombres eran dueños de alguna parcela o granja la cual trabajaban con sus manos y en la época de cosecha se ayudaban los unos a los otros. El hombre era su propio jefe y nadie le decía cuando debía sembrar o cosechar ni había quien le presentara un preaviso escrito ni llegaba tarde al trabajo. Lo que el hombre producía era suyo, su motivación era clara.

Pero aun en aquellos tiempos existian personas que trabajaban en algun taller de la ciudad; era un jornalero y no su propio jefe y sin embargo cuan distinto el significado de su trabajo para el de lo que es para cualquier persona que realice el mismo trabajo en la actualidad.

En aquellos tiempos las relaciones entre el personal y el jefe eran sencillas y cordiales. El viejo enseñaba al joven lo que sabia y entre los dos realizaban el mismo trabajo. El realizar un trabajo requería habilidad y cuando éste quedaba terminado el trabajador podía ver lo que habia hecho personalmente. Podia sentirse orgulloso de su destreza y seguro de su posicion en el mundo.

Pero el ultimo siglo y medio trajo una revolucion dramática, no solo en las cosas que hacemos sino en como las hacemos. La revolucion Industrial cambio tanto la tecnologia como las relaciones humanas. A medida que la tecnologia se hacia mas y mas compleja, los individuos se hacian mas dependientes los unos de los otros y los problemas de trabajar juntos se hicieron mas dificiles. La Revolucion Industrial produjo cambios fundamentales en lo que significa ser empleado.

Ahora bien, una de las señales distintivas de la Revolucion Industrial es la "especialización", de ahí que las oportunidades para los individuos sin preparación estaban cada vez mas limitadas y debido a que la industria estaba sujeta al cambio constante, los empresarios se vieron en la necesidad de "Capacitar" y "adestrar" a su personal para que pudiese desempeñar el trabajo que se le encomendaba.

Ahora ya sabemos que a partir de la Revolución Industrial se implementaron sistemas para capacitar al personal, pero en sí ¿Es lo mismo capacitar que adiestrar?, ¿Podríamos considerar a la capacitación como un elemento que aumenta la productividad de una empresa?, ¿Podríamos considerar factible dar un curso de capacitación a los empleados?, ¿Cuál es la importancia de capacitar a los empleados?

El objetivo del trabajo que presentamos a continuación no es solo el de dar respuesta a estas y otras preguntas relacionadas con la capacitación; sino el de demostrar con un ejemplo real que la capacitación es un elemento mediante el cual se puede aumentar la productividad de una empresa.

Para poder llegar a la demostración del objetivo mencionado con anterioridad hemos desglosado el trabajo en cinco capítulos.

El primero, titulado Panorama General de Banamex, contiene un breve resumen acerca de los antecedentes históricos del banco, por las etapas que ha pasado y los servicios que presta; así como su diagrama organizacional y la funciones que desempeña cada área.

En el capítulo segundo hablamos sobre la importancia de la capacitación y la relación que tiene esta con la productividad; de qué manera influye la capacitación en la calidad de un producto y porque es importante esta para la productividad.

Asimismo hablamos sobre cuales son los factores que afectan a la productividad y como es que la afectan y damos un resumen de algunas técnicas que se pueden utilizar para poder incrementar la productividad.



En el capítulo tercero se podrá encontrar información sobre cuáles son los objetivos de un análisis de puestos y qué tipos de análisis podemos efectuar; también damos información de cuál es la importancia de llevar a cabo una descripción de puestos y las técnicas que se pueden utilizar para la elaboración de la misma, todo esto enfocado hacia el personal que va a ser capacitado.

En el capítulo cuarto mostramos un ejemplo sobre capacitación y cómo afecta a la productividad (en Banamex). Mostramos la forma como elabora Banamex sus sistemas de capacitación, las técnicas que tiene para observar y medir resultados de los programas de capacitación que han sido impartidos; asimismo veremos en qué forma afecta la capacitación recibida por un individuo a su trabajo (productos o servicios) y demostraremos si la frase de "calidad en el producto, excelencia en el servicio" se cumple o no.

En el capítulo quinto se hará una exposición de las conclusiones a las cuales se llegó al término de la investigación.

## **CAPITULO 1**

### **PANORAMA GENERAL DE BANAMEX**

CAPITULO I  
\*\*\*\*\*

PANORAMA GENERAL DE BANAMEX

1.1 - ANTECEDENTES DEL BANCO.

El Banco Nacional de Mexico fue fundado el dia 2 de Junio de 1884 como resultado de la fusion de dos instituciones bancarias de aquella epoca, o sea el Banco Nacional Mexicano y el Mercantil de Mexico, precisamente en el bello edificio colonial, estilo barroco, que se encuentra situado en la esquina que forman las calles de Venustiano Carranza e Isabel la Católica, en la ciudad de Mexico.

Cuando empezo a funcionar, unicamente tenia cinco sucursales y 13 empleados, y desde entonces ya era parte importante en el desenvolvimiento de las actividades economicas del pais, y siempre gozo de la confianza de la iniciativa privada y del Gobierno Federal, siendo este ultimo uno de los primeros en abrir una cuenta, nombrandolo depositario de todo su efectivo y documentos, permitiendole acuñar moneda e imprimir billetes de uno a mil pesos entre otras importantes funciones.

En este año de 1884, bajo el poder del general Manuel Gonzalez, el pais experimento una aguda crisis cuando se terminaron los trabajos de construccion de las principales lineas ferreas, lo cual se agudizo por la baja del precio de la plata en el mercado mundial y la emision en nuestro pais de moneda de niquel.

Al iniciarse la reconstrucción económica del país, el Banco prestó servicios de inestimable valor al estado, ayudándole en la obtención de empréstitos y a la consolidación de créditos anteriores, con objeto de redimir la deuda flotante y reducir la exterior.

En la primera década del siglo XX se gestaba el movimiento armado por la Revolución Mexicana, al ir tomando fuerza la Revolución, las oficinas que el Banco tenía esparcidas en el territorio de la República se fueron cerrando y acomodándose en el interior de la Oficina Central.

A pesar de las circunstancias mencionadas, el Banco permaneció abierto y continuó sus operaciones para defender los intereses de sus accionistas y cuentahabientes.

En 1921 ya tranquilizado en parte el país, el gobierno del general Obregón promulgó un decreto desincautando los Bancos.

Sin embargo, esta aparente tranquilidad no duró mucho tiempo, pues en 1931 se desató un tremendo pánico con motivo de la desmonetización del oro, ya que una nueva ley disponía que los depositantes y cuentahabientes de los Bancos se les devolviera el 30% de sus depósitos en oro y el resto en plata. Esto originó que el público se lanzara en forma tumultuaria para sacar cuanto antes sus depósitos. Sin embargo, se comunicó al personal que el Banco seguiría abierto y se pagaría a todos los solicitantes hasta el último centavo. El Banco daba una prueba más de solidez y firmeza.

Después de esta dura prueba, el Banco creció notablemente y se hizo forzosa la apertura de nuevas sucursales y la ampliación de la central, respetando fielmente el estilo y arquitectura del edificio colonial.

En el año de 1929, Banco Nacional de México abre la primera agencia en el extranjero, en Nueva York, E.U.

Un acontecimiento triste y lamentable para la institución sucedió durante el crecimiento y desarrollo de la misma, y ese fué la muerte de su director Don Agustín Legorreta el 8 de Noviembre de 1937.

Don Agustín fue sin duda uno de los más notables financieros con que ha contado México y el salvador del Banco en las épocas muy aciagas y dolorosas, conduciéndolo siempre avante por comprometidas que fueran las circunstancias.

A la muerte de Don Agustín Legorreta, subió a ocupar la dirección su hermano Luis, quien también como él, fue ascendiendo desde los puestos más modestos.

En la época de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) y en los años posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando activamente a infinidad de empresas.

Desde entonces ha contribuido al nacimiento y consolidación de innumerables empresas, asimismo ha apoyado a los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros.

En 1940 abrió otra agencia en los Estados Unidos, en Los Angeles California, acrecentándose de esta manera los lazos culturales, comerciales y turísticos entre América Latina y Estados Unidos.

En este mismo año, hubo dos acontecimientos relevantes: se fundó Panamerican Trust C.O., y Banco Nacional de México se integra como uno de los principales accionistas; y se inició el servicio de radio en la comunicación del Banco.

En 1948 se abrieron dos oficinas de representación, una en la ciudad de París (Francia), y la otra en Madrid (España).

El primero de Julio de 1949, se obtuvo la autorización para elevar al rango de sucursales a aproximadamente 40 dependencias que venían trabajando en calidad de agencias.

En el año de 1952 se crea el premio de economía Banamex, para estimular la investigación en esta materia.

En 1953 se empieza a prestar el servicio médico al personal del Banco. Dos años más tarde se abren 5,000 cajas de seguridad en la oficina central.

En el año de 1958, Banco Nacional de México es el primero en otorgar préstamos personales y en 1963 préstamos para la vivienda de interés social.

Como respuesta a la necesidad de crédito de los clientes, se lanza al mercado la tarjeta de crédito Bancomático en diciembre de 1967.

Y llegamos a la época de acontecimientos más importante de la institución:

En 1971 se forma un nuevo cuerpo de dirección general de Banco Nacional de México con Don Agustín Legorreta Chauvet, Don Rubén Aguilar Monterde, Don Francisco Martín del Campo, Don Alejandro Medina Mora, Don Humberto Rodríguez y Don Salvador Villar.

En 1972 se inicia el servicio de caja permanente de la tarjeta de crédito Bancomático.

En 1973 se promueve en el país el uso de tarjetas de crédito extranjeras afiliadas al sistema Interbank que contaba en ese entonces con 34 millones de usuarios.

En este mismo año se inaugura el centro de procesamiento electrónico y se consigue autorización para establecer una oficina de representación en Tokio (Japón).

Uno de los acontecimientos más importantes no solo de la década sino de la historia del Banco sucedió en 1976, y fue el cambio de imagen corporativa y el tener un nuevo símbolo. Esta nueva imagen no solo se trata de un cambio de color y forma, sino de un cambio profundo y total de compromiso.

El nuevo símbolo representa una nueva identidad enfocada a que el personal sea capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y la fusión de las cinco empresas que pasaron a formar parte del Banco (Seguros América, Financiera Banamex, Financiadora de Ventas, Hipotecaria Banamex y Banco Nacional de México).

En 1977 tuvo lugar otro acontecimiento importante: la conversión del Banco a Banca Múltiple, lo cual significa la formalización legal de un sistema de trabajo ya que se practicaba ofreciendo a los clientes una gama de servicios del grupo financiero Banamex.

Con esto se inicia una nueva etapa de retos y oportunidades. El sistema de trabajo en esencia es el mismo, sin embargo se abren nuevas rutas y posibilidades de alcanzar una mayor productividad, ahora se pueden proporcionar los servicios en forma particular o combinados.

En este mismo año entra en función la oficina de representación de la ciudad de Londres (Inglaterra). Es adquirido el Community Bank of San Jose en California (Estados Unidos). En Diciembre de este mismo año se cambia el nombre a la tarjeta de crédito Bancomático por la tarjeta de crédito Banamex.

En 1979 Banamex concreto uno de los pasos de mayor relevancia en la empresa y en la banca mexicana: Logra establecer en Londres, Inglaterra, la primera sucursal cien por ciento operativa; esto significa la presencia directa del Banco en los mercados europeos para la incrementación del financiamiento y tramitación de negocios.

Al inicio de la década de los ochentas el Community Bank se convierte en el California Commerce Bank, esto significa la presencia operativa del Banco en uno de los mercados de dinero y capitales de los Estados Unidos para poder captar divisas en el extranjero.

El primero de Septiembre de 1982 se decreta la nacionalización de los Bancos privados del país, entre ellos Banamex, comenzando así una nueva era de servicios para esta organización.

El primero de Diciembre de este mismo año, el Lic. Miguel de la Madrid Hurtado, presidente de la Republica Mexicana, nombra a Don Fernando Solana Morales, director general del Banco Nacional de Mexico.



En Junio de 1984, Banco Nacional de Mexico festeja sus cien años de vida y de servicio al país y a la sociedad. En este mismo año se lanza al mercado la tarjeta banames ejecutiva y el Banco en su casa.

Actualmente en Banames se encuentra Don Antonio Ortiz Mena como director general. Trabajan mas de 27000 personas, siempre atentas a satisfacer las necesidades de la clientela a través de un trato cordial, eficiente y oportuno, en constante superación, capaz de orientarla y apoyarla en la resolución y aprovechamiento de problemas y oportunidades.

Como se podrá observar, durante sus 104 años de vida, Banames siempre ha operado bajo diversas formas de organización, creando servicios acordes a las cambiantes necesidades de México, incorporando tecnología más avanzada para satisfacer las necesidades bancarias y financieras de su clientela. Su espíritu innovador lo ha convertido en pionero de los servicios que actualmente ofrece como son:

- Cuenta de Ahorro	1929
- Fiduciario	1935
- Préstamos personales	1938
- Préstamos para vivienda de interés soc.	1963
- Tarjeta de crédito	1968
- Ahorro escolar	1968
- Autobanco con televisión	1970
- Familia multiple	1983
- Tarjeta banames ejecutiva	1984
- Banco en su casa	1984
- Automático	1985
- Línea banames	1985
- Banco en su empresa	1985
- Cuenta maestra	1986

A continuación daremos un resumen de en qué consiste cada uno de los servicios que presta el Banco.

### AHORROS

El ahorro es, en términos bancarios "el depósito de dinero con intereses y saldo máximo fijado por la ley, hecho en una institución autorizada".

El ahorro no significa guardar lo que nos sobra o no gastar sino "reservar una parte del dinero de que disponemos para realizar posteriormente un deseo o resolver algún problema".

Los requisitos para poseer una cuenta de ahorros son:

- Designar a uno o varios beneficiarios del saldo de la cuenta y del seguro de vida.
- Tener entre 18 y 55 años de edad.
- En caso de ser menor de edad, siempre deberá haber el respaldo de una persona mayor.

Existen varios tipos de cuentas de ahorros: Individual, mancomunada e indistinta.

### LINEA BANAMEX

Linea banamex es un paquete de servicios mediante un moderno sistema computarizado de alta tecnología que establece una línea de comunicación automática en las empresas más importantes del país.

Estas empresas, que en la actualidad suman casi 600, cuentan con un gran volumen operacional y económico y requieren de una disponibilidad inmediata de recursos para manejar adecuadamente su tesorería.

Los propósitos de línea banamex son:

- Brindar a su clientela un servicio ágil que permita la aplicación inmediata de sus depósitos y transferencias de fondos.
  
- Aprovechar al máximo la infraestructura instalada con que cuenta la institución.
  
- Reducir el tiempo de aplicación de los fondos de este tipo de transacciones.

FONDO INTEGRAL BANAMEX

Es una sociedad de inversion de renta fija que reúne los recursos de inversionistas para ser invertidos en una mejor y mas oportuna combinacion de los diversos instrumentos del mercado de dinero y obtener así los máximos beneficios de cada uno de ellos.

El mercado de dinero está integrado por instrumentos de inversion con diversas características. Algunos se destacan por su liquidez, los hay tambien con especiales ventajas en seguridad y otros que se caracterizan por su rendimiento.

Los instrumentos de este fondo son: Cetes, aceptaciones bancarias, papel comercial, petrobonos, obligaciones, pagarés bancarios, bonos de indemnizacion bancaria.

Este servicio especifica un limite minimo para su acceso.

### INVERSIONES BANAMEX

Las inversiones en valores de renta fija se definen como "el depósito que realiza una persona física o moral en una institución bancaria, al amparo de un título o la celebración de un contrato por el cual obtendrá un interés fijo, a un plazo determinado".

Los valores de renta fija pueden ser instrumentos bancarios o bien del mercado de dinero.

Los instrumentos bancarios de renta fija son: Depósitos retirables en días preestablecidos, inversiones a plazo con rendimiento fijo liquidable mensualmente, inversiones en pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento.

En las inversiones de valores existen 3 tipos de cuentas: Individual, mancomunada e indistinta.

### FIDEICOMISO

El fideicomiso es un contrato por medio del cual una persona transmite la propiedad de determinados bienes o derechos a otra llamada fiduciario, la que se encarga de realizar los fines del fideicomiso en favor de una tercera persona.

El fideicomiso es un servicio que cuenta con un campo prácticamente inagotable de aplicación, goza de características propias de gran flexibilidad y representa para la banca un interesante camino de respuesta a la satisfacción de necesidades inherentes al desarrollo de empresas, instituciones y personas individualmente consideradas.

Es el vehículo para la solución de muchos problemas y contribuye notablemente al desarrollo económico y social del país.

Actualmente banca fiduciaria banamex ofrece una amplia gama de servicios, por ejemplo:

- Fideicomisos inmobiliarios de carácter industrial que apoyan a la industria maquiladora de exportación.

- Planes de pensiones, primas de antigüedad y fondos de ahorros en fideicomiso en los que los empresarios han encontrado el satisfactor adecuado para asegurar prestaciones de su personal, logrando además contar con un instrumento que facilita y apoya la planeación fiscal y financiera de la empresa.
  
- Planeación del patrimonio familiar, mediante el cual personas físicas aseguran para después de su muerte la adecuada administración de sus bienes, así como los capitales derivados de seguros de vida.
  
- Desarrollo de fraccionamientos o conjuntos turísticos en el interior de la república.

Dada la responsabilidad que se contrae en el establecimiento de un fideicomiso, en función de la trascendencia de sus fines, se hace necesario que la función fiduciaria sea manejada por especialistas en la materia, quienes además de contar con una organización adecuada acorde a la prestación de un servicio profesional, debe responder al cumplimiento de las necesidades de la clientela la cual ha depositado su confianza incondicional en la experiencia del Banco Nacional de México.

El objetivo es obtener una mayor productividad a largo plazo, minimizando el riesgo dentro de las inversiones que se manejan.

### TARJETAS BANAMEX

Uno de los servicios bancarios que en la actualidad ha cobrado más importancia y trascendencia entre sus usuarios, dadas las múltiples opciones y ventajas que ofrece, es la tarjeta de crédito banamex.

La tarjeta banamex cubre las necesidades de crédito de los diversos sectores de la clientela (personas físicas), de modo que existen varios tipos de tarjetas:

Tarjeta banamex tradicional.- La puede adquirir cualquier persona que cubra los requisitos necesarios.

Tarjeta banamex ejecutiva.- El objetivo de esta tarjeta es proporcionar a los ejecutivos de las empresas clientes de banamex, un elemento para lograr una mejor y más equilibrada distribución de su presupuesto. El ejecutivo solo necesita que su empresa avale el crédito. El límite máximo se da en función de las necesidades del ejecutivo, lo autorizado por la empresa y la solvencia de ésta.

Tarjeta banamex plus.- Dados los límites de crédito que se manejan, esta tarjeta únicamente se otorga a clientes distinguidos.



Tarjeta banamex visa.- A partir de 1987 banamex se convierte en emisor de tarjetas visa con:

- Tarjeta banamex visa clasica.- Puede utilizarse exclusivamente en territorio nacional.
  
- Tarjeta banamex internacional.- Esta tarjeta ha sido lanzada al mercado con objeto de sustituir a la tarjeta banamex plus. Los limites de credito se fijan en dolares dándose a conocer el cambio de moneda directamente al cliente. Esta tarjeta se otorga a clientes MAI (mercado de atencion individual).

Por medio de esta tarjeta el cliente puede cubrir sus consumos tanto en territorio nacional como en el extranjero.

- Master card.- Ha sido lanzada al mercado para sustituir a la tarjeta banamex ejecutiva. Esta dirigida a ejecutivos de empresas que requieran hacer gastos de representacion.

Esta tarjeta puede usarse a nivel nacional o internacional.

### TARJETA MAESTRA BANAMEX

Es un nuevo concepto de servicio que combina la satisfacción de necesidades de financiamiento y de inversión, es decir el tarjetahabiente puede utilizar su tarjeta de crédito en dos formas:

- Para adquirir bienes o servicios, pagando con ella como lo ha venido haciendo.
- Para depositar diversas cantidades que le van a generar rendimientos similares a los de una inversión a plazo fijo.

Este servicio puede ser utilizado únicamente a través de cuatro tarjetas: Tarjeta tradicional, banamex clásica (visa), banamex plus y banamex internacional.

El servicio tarjeta maestra es un instrumento de inversión al realizar disposiciones con saldo a su favor, el tarjetahabiente lo hace con cargo a sus recursos invertidos en el fideicomiso sin generar el cobro de comisión por parte del banco. Al agotar su saldo a favor, las disposiciones se realizan contra la línea de crédito establecida.

El servicio tarjeta maestra es un instrumento de financiamiento al realizar disposiciones sin contar con saldo a favor, el tarjetahabiente hace uso de la línea de crédito, hasta el límite que tenga establecido generando el cobro de comisiones e intereses establecido para las tarjetas de crédito.

Este servicio satisface necesidades bancarias: Disposiciones en efectivo, depósitos y pagos, traslados entre cuentas, consumos de bienes y servicios.

También satisface necesidades de consulta o aclaraciones: Consulta de saldos, aclaraciones y cambios de domicilio, solicitud de tarjetas, reportes de robo o extravío.

#### BANCO EN SU CASA

Es un servicio a través del cual los clientes (personas físicas) pueden efectuar diversas operaciones por la vía telefónica, desde la comodidad de su hogar u oficina.

El propósito fundamental de banco en su casa es dar un mejor servicio y satisfacer las necesidades bancarias de la clientela en una forma más ágil, con apoyo en la estructura de sistemas electrónicos y con las comodidades que ofrece la tecnología actual.

El servicio funciona bajo dos modalidades:

- **Audiomático.** - El cliente se comunica al departamento de servicios de banca electrónica y, mediante una miniterminal de bolsillo y un número clave confidencial que el banco le proporciona, establece contacto directo con el computador central; de esta manera ordena personalmente sus operaciones.

- Operadora.- El cliente se comunica al departamento de servicios de banca electrónica y establece contacto directo con una "operadora" quien lo satisface en la ejecución de sus operaciones y en la aclaración de dudas.

Las operaciones que se pueden efectuar son:

- Consultas de saldos.
- Transferencias de fondos entre cuentas.
- Pagos.
- Consultas sobre inversiones en valores. \*
- Modificaciones de contratos de valores. \*
- Instrucciones para inversiones que lleguen a su vencimiento. \*
- Consultas sobre opciones de inversión. \*
- Consultas sobre tasas de interés. \*
- Consultas sobre mercados financieros. \*
- Reportes. \*

\* Solo con la modalidad de operadora.

Este servicio se otorga a clientes de cuenta maestra banamex y a aquellos que mantengan inversiones en valores y cuentas de cheques cuyos saldos en conjunto sean superiores a \$ 1,000,000.00

### BANCO EN SU EMPRESA

Es un servicio a través del cual los clientes (personas morales o personas físicas con actividades empresariales) pueden efectuar diversas operaciones por la vía telefónica desde su oficina.

El propósito de banco en su empresa es dar un mejor servicio y satisfacer las necesidades bancarias de la clientela en una forma más ágil, con apoyo en la estructura de los sistemas electrónicos y con las comodidades que ofrece la tecnología actual.

El servicio funciona bajo tres modalidades:

- Videomático.- Las empresas que cuentan con microcomputadoras y la ayuda de un "modem" para conectarse con una línea telefónica, podrán usarlas a manera de terminales inteligentes y desde ahí ordenar sus operaciones al computador central del banco.

Esta modalidad ofrece una respuesta visual, facilidad y rapidez en el uso; programación y ejecución automática de transacciones; registro de memoria de las cuentas bancarias y de las operaciones realizadas; reportes impresos sobre sus consultas y movimientos, etc.

- **Audiomático.**- El cliente se comunica al departamento de servicios de banca electrónica y, mediante un número clave confidencial que el banco le proporciona, establece contacto directo con el computador central, de esta manera ordena personalmente sus operaciones.
- **Operadora.**- El cliente se comunica al departamento de servicios de banca electrónica y establece contacto directo con una "operadora" quien lo asiste en la ejecución de sus operaciones y en la aclaración de sus dudas.

Las operaciones que se pueden efectuar son:

- Consultas de saldos.
- Transferencias de fondos entre cuentas.
- Pagos.
- Consultas sobre tasas de interés.
- Programación y ejecución automática de transacciones.
- Consultas sobre operaciones realizadas.
- Consultas sobre inversiones en valores.
- Modificaciones a contratos de valores.
- Instrucciones para inversiones que lleguen a su vencimiento.
- Consultas sobre opciones de inversión.
- Reportes.

Este servicio se otorga a personas morales o personas físicas con actividades empresariales que mantengan inversiones en valores y cuentas de cheques cuyos saldos en conjunto tengan un mínimo establecido por el banco.

#### CUENTA MAESTRA

Es un instrumento de inversión constituido por los depósitos de los clientes y administrado por un fideicomiso de inversión, el cual proporciona altos rendimientos, liquidez total y seguridad absoluta.

Se trata de un servicio exclusivo para personas físicas con una inversión mínima de \$ 5,000,000.00 que se maneja mediante instrumentos bancarios o instrumentos del mercado de dinero que están comprendidos en el fondo integral banamex.

La característica más importante de la cuenta maestra es la accesibilidad y disponibilidad inmediata, cuando y donde el cliente lo desee, a través de la chequera cuenta maestra y la tarjeta cuenta maestra.

### INVERMATICO

Invermatico en cuenta corriente banamex es un instrumento de ahorro-inversion, al amparo de un deposito bancario en cuenta corriente, que se accesa mediante una tarjeta de plástico y que permite a la clientela contar con total liquidez, rendimientos atractivos y seguridad absoluta.

- Liquidez.- Tanto la inversión como los rendimientos capitalizados están a disposición del cliente en cuanto lo solicite o haga uso de sus recursos en la sucursal o centro financiero donde se domicilió la cuenta; cajas permanentes o cualquiera de los negocios afiliados por medio de la tarjeta invermatico banamex.
  
- Rendimientos.- Ofrece el 90% de la tasa de interes de los certificados de deposito publicada por el Banco de Mexico. Este rendimiento puede ser obtenido aun con inversiones minimas ya que el requisito sólo es mantener saldos promedios diarios de \$ 500,000.00 en el ciclo.
  
- Seguridad.- Conocimiento anticipado de la tasa de interes, lo cual genera seguridad en cuanto a los rendimientos que se obtendrán, sencillez en la operacion, ya que facilita el control por medio de la tarjeta y el estado de cuenta mensual.



Ademas brinda los siguientes beneficios:

- Los intereses devengados sobre la base de los saldos promedio diarios durante el ciclo seran reinvertidos en la misma cuenta en la fecha de corte.
- Un solo estado de cuenta mensual en el que se detallan todos los movimientos relacionados con inversion y los rendimientos obtenidos.
- Ofrece la posibilidad de nombrar un cotitular a quien se le entregara una tarjeta adicional en caso de ser mayor de edad y hara un manejo de la cuenta en forma solidaria.
- Si el titular no autoriza una tarjeta adicional para el cotitular, podra obtener una tarjeta adicional a nombre de otra persona para el manejo de su cuenta.

Este servicio se otorga a :

- Solamente a personas fisicas.
- Exclusivamente en moneda nacional.
- Mediante un deposito minimo inicial de \$200,000.00
- En las sucursales automatizadas y centros financieros.

## 1.2 - DIAGRAMA GENERAL DEL BANCO.

A continuación damos un pequeño resumen de las funciones que son desempeñadas por cada una de las áreas cuyo diagrama general se muestra en el anexo 1.

### SISTEMAS Y SERVICIOS DE INFORMACION

#### Proposito.

Proporcionar a cada una de las áreas del banco, los sistemas y servicios de información que les permita responder a las demandas de servicios bancarios de su clientela, aumentando su productividad y facilitar la administración interna.

#### Funciones principales.

Para lograr el proposito, Sistemas desarrolla las siguientes funciones:

- Desarrollar y mantener los Sistemas Automatizados que sirvan de base para proporcionar información precisa y oportuna para la presentación de los servicios a su clientela.

- Mantener y actualizar los Sistemas Automatizados, de acuerdo a necesidades internas, legales y de mercado.
- Optimizar los Sistemas Automatizados en operacion.
- Asesorar a todas las areas de la Institucion en la definicion de estructuras.
- Apoyar a todas las areas de la Institucion en la determinacion de estandares y niveles de productividad.
- Difundir en forma estandarizada las politicas, normas y procedimientos de observancia general de la institucion.
- Satisfacer las necesidades de informacion suplementaria de uso general.

## FINANZAS Y APOYOS BANCARIOS

### Proposito.

Lograr el registro sistematico y estructurado de las transacciones contables que aseguren el cumplimiento a politicas, normas y procedimientos institucionales, dentro del marco legal establecido y garantizando la confiabilidad de los elementos basicos de informacion como fuente unica.

### Funciones principales.

- Registro, concentracion y consolidacion de cuentas de balance, cuentas de ingresos y egresos para obtencion de estados financieros.
- Control, conciliacion, compensacion y reexpedicion de operaciones entre dependencias del Banco, para aplicacion oportuna a la cuenta de destino.
- Seguimiento a objetivos estrategicos y metas operativas de cada area del Banco de resultados obtenidos contra los planeados, para:
  - Normar criterios.
  - Retroalimentar.
  - Control de planes.

- Control y toma de decisiones de información contable, adecuada y oportuna, para cumplir expectativas internas y externas.

#### BANCA COMERCIAL

##### Propósito.

Desarrollar, mantener, actualizar y optimizar Sistemas Integrales Automatizados, con el fin de proporcionar información precisa y oportuna, para la prestación de servicios a la clientela de Banca Comercial y Banca Institucional.

##### Funciones Principales.

- Analizar, diseñar, programar e implementar Sistemas Integrales de información automatizada.
- Desarrollar y establecer los procedimientos de comunicaciones con los usuarios del Departamento.
- Desarrollar la planeación de proyectos de mantenimiento u optimización a los sistemas automatizados a su cargo.

## BANCA DE AUTOSERVICIO

### Proposito.

- Desarrollar, mantener, actualizar y optimizar Sistemas Integrales Automatizados, con el fin de proporcionar informacion precisa y oportuna.
- Prestacion de los servicios de Tarjetas Banamex, cheques de viajero, cajeros permanente y punto de venta, a través de la operacion de los equipos electronicos, las redes de comunicacion y las terminales de teleproceso.

### Funciones principales.

- Analizar, diseñar, programar e implementar Sistemas Integrales de Informacion Automatizados que respondan a las necesidades de servicio de la Division de Tarjetas Banamex.

## BANCA DE INVERSION

### Propósitos.

- Desarrollar, mantener, actualizar y optimizar Sistemas Integrales Automatizados, con el fin de proporcionar información precisa y oportuna para la prestación de servicio de la Banca de Inversión y Banca Fiduciaria.
  
- Analizar, diseñar, programar e implementar Sistemas Integrales de Información Automatizada que respondan a las necesidades de servicio de la banca especializada.

### Funciones Principales.

- Analizar los volúmenes y cargas de trabajo para establecer calendarios de producción que satisfagan las necesidades de los usuarios.
  
- Administrar la producción de los sistemas automatizados controlando asimismo las redes de teleproceso, salas de terminales e instalaciones físicas.

## BANCA INTERNACIONAL

### Propositos.

Desarrollar, mantener, actualizar y optimizar Sistemas Integrales Automatizados, con el fin de proporcionar informacion precisa y oportuna para la prestacion de los servicios de la Banca Internacional.

### Funciones principales.

- Analizar, diseñar, programar e implementar Sistemas Integrales de Informacion Automatizada que respondan a las necesidades de servicio de la Banca Internacional.



## **CAPITULO 2**

### **CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

CAPITULO 2

\*\*\*\*\*

CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

2.1 - IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

"A los humanos les gusta pensar lo mio es lo mejor" (1). Y ¿Como podemos lograr que lo que hagamos sea lo mejor?, ¿Como podemos darle una mayor calidad a todo lo que desarrollamos?

La respuesta es sencilla: Podremos hacer mejor y darle mayor calidad a cualquier cosa que hagamos si tenemos un mejor conocimiento de la actividad que vayamos a desarrollar.

Y ¿Como podemos llegar a obtener este conocimiento?

La manera mas sencilla de obtenerlo es mediante el "aprendizaje", y una de las formas del aprendizaje es la "capacitacion"; es por eso que al recibir capacitacion es importante, porque al recibir una capacitacion adecuada realizaremos mejor todo lo que hagamos.

Ademas podemos considerar que la capacitacion es un factor que motiva a los individuos a realizar mejor su trabajo, ¿por que?

(1) Lo que un jefe debe saber acerca de mejores relaciones humanas.  
Martin R. Bruce

- Porque con el simple hecho de considerar a un empleado para darle un curso de capacitacion, estamos haciendo que la persona se sienta bien.
- Porque al sentir los empleados que se tiene cierta preocupacion por su bienestar (al sentir que se le toma en cuenta) se estara satisfaciendo su necesidad social y egocéntrica.

Y, ¿Es esto importante?

Si, porque cuando el individuo ve satisfechas sus necesidades personales y siente que la compañía para la cual trabaja es la responsable de ello entonces se sentirá motivado a corresponder a la compañía tratando de cubrir lo mejor posible su puesto; lo cual conlleva a cumplir con las necesidades de la empresa.

Ademas, se debe hacer notar al trabajador que el cumplir con los objetivos de la empresa (esto es lograr los objetivos en su trabajo, y realizarlo adecuadamente) es deseable; se debe tratar de hacerle sentir que la calidad y cantidad de trabajo son importantes no solo para la empresa o compañía, sino también para él.

¿Porque es bueno hacerle ver al individuo que el cumplir con su trabajo es bueno para él?

Porque debemos hacerle sentir satisfecho consigo mismo respecto a lo que está realizando. Esto no quiere decir que tengamos que convencerlo por la fuerza; no, al contrario. El debe sentirse bien con lo que está haciendo tanto como sentirse bien en el lugar en donde desempeña sus actividades. Si el empleado no se siente agusto ni en el lugar ni con el trabajo que está desempeñando, su rendimiento bajará.

"El empleado sentirá que su trabajo es satisfactorio si él lo disfruta y/o si él siente que éste tiene un propósito y que vale la pena" (2).

La persona se da cuenta de cuán importante es el trabajo que realiza, no solo para sí misma, para satisfacer sus necesidades, sino que toma conciencia de lo importante que es para que la empresa salga adelante.

Se siente motivado a realizar mejor su trabajo porque sabe que es importante y "cuando los empleados ya están altamente motivados e íntimamente identificados con los propósitos de la organización, un programa bien concebido de capacitación llevará a un mejor rendimiento" (3)

"Una capacitación efectiva motiva a los empleados para trabajar más" (4), debido a que piensan que la compañía confía lo suficiente en sus capacidades como para invertir dinero en ellos y que esto les ayudará a ser mejores (superación personal), a tener una mayor responsabilidad; lo cual podría derivar en ser promovido a otro puesto.

- (2) Lo que un jefe debe saber acerca de mejores relaciones humanas.  
Martin M Bruce
- (3) Personal: Problemas Humanos de la Administración.  
George Strauss
- (4) Personal: Problemas Humanos de la Administración.  
George Strauss

Ahora bien; sabemos que "la educación y la capacitación han venido a ser valores centrales en la vida" (5). De hecho la educación escolar es impotente para tener un buen rendimiento, pero esto no es todo. Se necesita cada vez aprender algo nuevo o perfeccionar lo que ya se aprendió.

El profesional debe disponer de los medios para mantenerse al día en su especialidad, tiempo y oportunidades. Si la compañía establece un programa cuidadosamente planeado de capacitación voluntaria continua, el profesional de conciencia aportará su propia motivación que será lo más fructífero.

Además, sabemos que "la eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros" (6).

Y sabemos que para realizar un curso adecuado de capacitación es necesario hacer un seguimiento continuo de la manera como se están llevando a cabo los adelantos de la tecnología y la especialización de la mano de obra con el fin de que los cursos de capacitación que se programen no sean obsoletos, ya que de otra forma la empresa se iría atrasando y en cierto momento no llegaría a ser competente con respecto a otras.

Es por eso también que la capacitación debe ser un proceso continuo y no una actividad de una sola vez. Esto es, los empleados nuevos necesitan una capacitación antes de que puedan encargarse del trabajo; cuando las destrezas y conocimientos no se han usado (o se aprendieron mal desde el principio) tienen que refrescarse con una capacitación adicional tanto para recordar lo ya aprendido como para mantenerse a tono con las exigencias del empleo actual y no quedar en la obsolescencia.

(5) Personal: Problemas Humanos de la Administración  
George Strauss

(6) Personal: Problemas Humanos de la Administración  
George Strauss

Además los cursos no deben planearse a largo plazo; debido a que cuando se llegue el tiempo de capacitar al personal, tal vez ya no le sirva este curso (en ese momento se tenga la necesidad de otro curso, algo nuevo, algo más avanzado); esto es, el curso resultará obsoleto y será una pérdida de tiempo y de recursos monetarios.

Resumiendo:

Podemos decir que la capacitación es importante debido a que:

- 1 - No permite la obsolescencia.
- 2 - Motiva al personal a realizar mejor su trabajo.
- 3 - Tiene que darse aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.
- 4 - Solo se necesita tratándose de puestos ejecutivos, calificados o técnicos.
- 5 - Debe desarrollarse con un programa de formación de hábitos.

Es importante resaltar que el aspecto de "formación" debe ir junto a los programas de capacitación ya que se requiere crear o desarrollar en el empleado hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o en el adiestramiento, y que, sin embargo son indispensables para que el trabajador sea lual, ordenado y decidido.

Las principales características de dicha formación son:

- Inducción.
- Formación de hábitos sociales.
- Formación de hábitos morales.
- Personalidad.

Inducción - Consiste en los cursos que se le dan a un trabajador de nuevo ingreso, informándole de todo lo que se debe saber acerca de la empresa y a la vez ir creando en el individuo hábitos de cooperación, de veracidad, de lealtad, de adhesión a la empresa, de puntualidad, etc.

Formación de hábitos sociales - Consiste en formar en los empleados (a través del trato que se tenga con ellos y de las reglas establecidas por la empresa) hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la empresa, de iniciativa, de cuidado, etc.

Formación de hábitos morales - Consiste en crear en el individuo un sentido de responsabilidad, ya que con base en este puede alcanzarse cualquier cosa.

**Personalidad** - Implica desarrollar en el individuo una serie de características que vayan de acuerdo con el puesto que desempeña; esto es, que su forma de vestir, sus hábitos y su modo de actuar sean propios al puesto que desempeña.

## 2.2 - CALIDAD, CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD.

Podemos definir a la calidad, la capacitación y la productividad de la manera siguiente:

**Calidad** - Es el resultado de un proceso de producción que puede ser medido, y debe satisfacer las necesidades del consumidor o usuario.

**Capacitación** - Es la adquisición de elementos teóricos que favorecen el desarrollo de actitudes para la realización de una actividad.

**Productividad** - Es la relación que existe entre lo producido y los recursos utilizados para la elaboración de determinada producción.

Primeramente daremos la definición de adiestramiento, debido a que muchas veces se habla de igual manera de capacitación y adiestramiento, siendo que los términos no significan lo mismo.



Adiestramiento - Significa adquirir destrezas debido a la formación de hábitos por medio del ejercicio sistemáticamente realizado. Significa cambiar los patrones del comportamiento.

El adiestramiento tiene que basarse en una necesidad específica, y es el procedimiento para comunicar y desarrollar conocimientos, aptitudes, habilidades y hábitos necesarios para realizar un trabajo determinado.

Como vemos de acuerdo a las definiciones dadas de capacitación y adiestramiento, la capacitación es un aprendizaje de carácter teórico y el adiestramiento es aquel que se da para trabajos manuales (entrenamiento de carácter práctico).

Después de haber mostrado que no es lo mismo capacitación que adiestramiento, ahora ahondaremos más en los conceptos al principio definidos y trataremos de mostrar la relación que existe entre ellos.

Es bien sabido por todos que " el cambio hacia la 'calidad' empieza y termina con educación y capacitación" (1).

¿Porqué la afirmación anterior?

Veamos las definiciones de capacitación y educación.

Capacitacion - Es el incremento de las destrezas y habilidades de la gente.

Educacion - Implica que la gente piense y cambie su manera de pensar para mejorar.

Ahora bien, el solo incremento de las destrezas y habilidades de la gente no significa un cambio hacia la calidad total.

Para poder aspirar a alcanzar la calidad total debemos conjuntar una buena educacion y una adecuada capacitacion para que la calidad maxima se logre.

"Lograr la calidad en el producto implica que todos los miembros de una organizacion se involucren moralmente con ella" (2).

Esto no solo significa que se sientan bien dentro de ella sino tambien con el trabajo mismo; que transformen en acciones los sentimientos, las ideas, las actitudes y la creatividad que poseen como personas individuales y como miembros de un grupo de trabajo.

Hemos dicho que para lograr la calidad total debemos conjuntar la capacitacion y la educacion; y al capacitar y dar una adecuada educacion a la gente, estaremos modificando sus actitudes.

Ahora bien, si lo que pretendemos es cambiar las actitudes de la gente para que esta mejore, debemos comprender ciertos impulsos humanos como son:

(1) S.S.I. Comunica  
Barajas

(2) S.S.I. Comunica  
Barajas

- La satisfacción de un trabajo bien hecho.
- El gozo de completar un proyecto.
- Alcanzar una meta.
- La alegría de escalar una montaña simplemente porque está ahí.

¿Porqué debemos comprender estos impulsos?

Porque al hacer que un individuo se sienta bien dentro de la empresa, sentirá una satisfacción grande al realizar su trabajo; y si realiza adecuadamente su trabajo se sentirá bien consigo mismo y con la empresa ya que sus posibilidades para alcanzar alguna meta (propuesta por la empresa o por el mismo) aumentará.

¿Es adecuada la fijación de metas?

Por supuesto que sí, sobre todo si la meta nos describe resultados específicos y bien definidos, ya que "las metas proporcionan un sentido de orden y de propósito capaz de generar y mantener un alto sentido de interés y de motivación durante largos periodos" (3).

Esto es; cuando un individuo se fija metas o dichas metas son fijadas por otra persona, pero de acuerdo a los intereses del individuo; su sentido de motivación y de interés por alcanzar su objetivo estará siempre latente, no decaerá fácilmente y esto lo conducirá a elaborar mejor su trabajo, a hacer las cosas con más ganas, lo cual repercutirá en la calidad de su trabajo, ya que ésta aumentará.

Ademas cuando el empleado tiene una meta especifica su productividad aumenta; debido a que sabe que funcion le toca desempeñar y por lo tanto sabe que camino lo conducirá a los resultados esperados evitando perdida de tiempo y un adecuado manejo de equipo y materiales.

Esto resumido, significa la satisfaccion de las necesidades egocéntricas y sociales (como la de ser reconocido por los demas). Significa que debemos comprender y estimular el gozo de la superacion personal, la cual incluye:

- Sentir la satisfaccion de emplear las capacidades propias al maximo y con ello crecer como personas.
- Tener confianza en si mismo.
- Trabajar por voluntad propia.

Todos estos aspectos recaen dentro de la esfera fisica y emocional del individuo, pero ademas, el individuo como tal requiere no solo satisfacer esta parte de si, sino cultivar el intelecto.

Una forma de cultivar el intelecto es por medio de la educacion y la capacitacion; elementos a través de los cuales podemos alcanzar la calidad.

Ahora bien, a la capacitacion la podemos clasificar de acuerdo a:

a) Su fin

b) Su método

a) Capacitacion de acuerdo a su fin.

La podemos dividir en:

- La que se da sobre conocimientos que seran aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo oficio.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

b) Capacitacion de acuerdo a los metodos empleados.

Se divide en directa o indirecta.

b.1 - Capacitacion Directa - Es aquella que se da expresa y formalmente con métodos de enseñanza.

b.2 - Capacitacion Indirecta - Es aquella en la que para dar capacitacion se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

b.1 - Metodos de Capacitacion Directa.

- Clases - Enseñanza sistemática dada por maestros en forma pedagógica.
- Cursos breves - Se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia.
- Becas - Se envía a los empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en este aspecto.

La empresa absorbe los costos de enseñanza, lo cual es justificable debido a que la empresa será la primer beneficiada y también porque constituye una prestación legal de los trabajadores (Art. 132 de la Ley Federal del Trabajo).

- Conferencias - Consiste en la exposición de 1 a 2 hrs seguidas de preguntas y respuestas sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo.

- Metodo de casos - Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, sacado de la realidad. Dicho caso sera entregado por anticipado a los participantes, los cuales, en la siguiente sesion, deberan dar soluciones para ser discutidas.

- Cursos por correspondencia. - Generalmente lo emplean las empresas para impartir capacitacion al personal que se encuentra distribuido en varias poblaciones.

No es muy recomendable debido a que su valor y utilizacion dependen, mas que nada, del interes que ponga el empleado que va a ser capacitado.

- Instrucción programada - Es un sistema en el cual el alumno después de leer un trozo de información suficiente, tiene que contestar las preguntas que se le hagan debiendo cerciorarse si su respuesta fue correcta o no comparandola con la que se encuentra en otra parte.

b.2 - Metodos de Capacitación Indirecta.

- Mesas Redondas - Son el mejor medio para el estudio de problemas practicos.
- Publicaciones - Se editan para enseñar una materia determinada y generalmente sirven como apoyo para otro sistema de capacitación directa.

Lo mas importante para que este tipo de capacitación funcione radica en que la publicación sea de tal manera interesante que invite a su lectura; para esto debe ser clara, breve, debe usar medios gráficos, dibujos, etc.



- Medios audiovisuales - Consiste en la utilización de películas, filmes, carteles, etc. para capacitar al personal sobre algo que en otra forma sería difícil de hacerse.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad podemos asegurar que los métodos de capacitación son complemento los unos de los otros y que cualquier tipo de capacitación siempre nos llevara a mejorar tanto en lo personal como en nuestro trabajo.

De hecho "se ha pensado que la calidad pueda alcanzarse a través de una estrategia integral que cubre siete líneas de acción, entre las cuales se encuentran: La definición de estándares de calidad, la certificación de calidad y la capacitación del personal (4).

Pero la calidad de los productos no depende solo de la capacitación del personal; depende también del diseño, los equipos, los materiales, los programas y el desempeño del individuo; y son precisamente éstos factores los que influyen en la productividad.

Por lo tanto podemos afirmar que desarrollando cada uno de éstos factores obtendremos una mayor calidad y una mejor productividad.

Y, ¿Porqué nos interesa tanto la calidad?

Porque al producir artículos de calidad se satisfarán las necesidades de los clientes, y al proporcionar esta satisfacción es algo muy importante "puesto que es la base generadora de relaciones, las cuales se hacen más patentes en forma de compras repetitivas y en la difusión de comentarios favorables para clientes potenciales" (5).

¿Qué beneficio obtenemos con esto?

Aumentar nuestras ventas, el incremento en la producción y con ello una probable elevación en la productividad, porque no necesariamente el incremento en la producción implica un incremento en la productividad.

¿Y cómo podemos lograr que la productividad se incremente?

Debemos tomar en cuenta que para elevar la productividad debemos producir más con el mismo consumo de recursos, o bien producir la misma cantidad pero utilizando menos recursos.

Pero, además, para aumentar la productividad se debe comprender tanto la naturaleza de las personas como la de las organizaciones en las cuales trabajan.

Generalmente para aumentar la productividad no se requiere de recursos adicionales sino de tener un conocimiento acerca de cómo se deben multiplicar los esfuerzos mediante el trabajo de los individuos (esto lo podemos lograr mediante la capacitación del personal, ya que hará un mejor desempeño del trabajo, utilizará mejor sus recursos y su equipo, etc.)

Además la productividad puede alcanzarse cuando los jefes demuestran con sus acciones una genuina preocupación por las personas con las que trabajan así como por los resultados logrados. Porque aun a pesar de que primero hayan pensado (los jefes) en las metas que querían que se alcanzaran y después se preocuparan por sus empleados; éstos al observar las acciones que denotan que el jefe se preocupa por él (por ejemplo: mandarlo o incluirlo en cursos de capacitación, hacerlo participe y ponerlo en antecedentes sobre las metas que se esperan lograr, etc.); sentirá que es importante para la empresa, se sentirá importante el mismo como persona y por lo tanto al sentirse así se esforzará más en su trabajo.

Esto es: "la fijación de metas por parte de la empresa puede lograr la fusión de todos los recursos humanos en favor del cumplimiento de niveles sin precedente de calidad y productividad" (6).

Ahora bien, "la calidad puede darse sin la productividad más no a la inversa" (7). Porque podemos tener productos de calidad, lo cual no implica que se haya tenido productividad al realizar estos productos; pero de nada valdría tener productividad y que los productos fueran de mala calidad, esto a la larga vendría redundando en una pérdida monetaria.

(6) Manual de Productividad.  
I.R.P.

(7) S.S.I. Comunica  
Banamex.

Esto significa que "los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes" (8), o sea, se les desea dar una mayor "calidad" en los productos que se les entregaran, y de esta forma los clientes se sentirán satisfechos y la demanda del producto incrementará; ya que al haber mayor demanda se tratará de aumentar la producción utilizando la misma cantidad de recursos.

Por ello el objetivo es conjuntar calidad y productividad.

Concluyendo:

Si bien es cierto que "las mayores diferencias de la productividad se derivan de variaciones en la capacidad y nivel de capacitación de la gente" (9); también es cierto que cuando se reúnen los elementos: Adelanto Técnico, Optimización de Recursos (por medio de una adecuada capacitación) y la conciencia de Productividad (y con ella la calidad) se da la fórmula que conlleva al triunfo.

(8) Manual de Productividad.

I.M.P.

(9) S.S.I. Comunica

Banahex

### 2.3 - FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD.

Hemos dicho que la productividad es la relación existente entre lo producido y los recursos utilizados para obtener dicha producción:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Pero, ¿Un aumento en la producción presupone un aumento en la productividad? ¿Qué factores afectan el incremento de la productividad?

Hemos de aclarar que no necesariamente un aumento en la producción significa un aumento en la productividad (como ya lo habíamos visto en el punto anterior); ya que para obtener este incremento de producción pudimos haber aumentado también la cantidad de materiales, mano de obra, tiempo, etc. y entonces el índice de productividad se mantendrá constante.

Ahora bien, de esto podemos deducir que "son muchos los factores que afectan a la productividad, y no hay ningún factor que sea independiente de los demás" (10), ya que dichos factores están relacionados de tal manera que si se afecta a uno de ellos, esto repercutirá en todos los demás de tal manera que la medición de la productividad se dificulta.

Con esto no queremos decir que la productividad, en forma general, no sea medible sino que si quisiéramos cuantificar con exactitud la aportación de todos y cada uno de los diversos factores productivos esto sería bastante dificultoso.

Pero en si, ¿Cuáles son esos factores?

Si no consideran, en este momento, ningún orden de importancia podemos considerar que para llevar a cabo una elevación de la productividad debemos afectar cuando menos uno de los siguientes factores:

- Métodos, tecnología y equipo (La producción)
- Utilización de la capacidad de los recursos (Costos y resultados).
- Niveles de desempeño (Rendimiento).

¿Porque decíamos que al afectar a alguno de ellos, el cambio ocurrido en éste se reflejara en los demás?

Pensemos por un instante en que a determinada persona se le dio un curso (cualquiera) de capacitación. Supongamos que dicha persona fue capacitada de acuerdo a sus intereses propios, pero que dichos intereses cumplen con los objetivos de la empresa.

El capacitar a esta persona afecta directamente el nivel de desempeño del trabajador; ya que éste tendrá un mejor y mayor conocimiento sobre qué es lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer (mejorará su nivel de desempeño).

Ademas se afecta la utilizacion de la capacidad de los recursos, ya que al estar conciente el individuo del papel que le toca desempeñar en cuanto a trabajo, utilizara los recursos de que dispone al maximo o por lo menos mejor de lo que lo hacia antes.

Pero el afectar la utilizacion de la capacidad de los recursos con que se cuenta implica utilizar mejores metodos de trabajo, con una tecnologia mas avanzada y un equipo mas sofisticado o actualizado. Y precisamente debido a este avance en la tecnologia, equipo y metodos de "mercado" es que se capacita al personal.

Como hemos visto en este ejemplo, el afectar a un factor nos conlleva en forma automatica a afectar a los demas factores.

Pero, ademas, este ejemplo nos sirve de base para determinar que por lo general "un incremento en la productividad depende de las personas y, para ser mas precisos, de la capacidad gerencial para relacionar las necesidades de los empleados con las de la organizacion" (11).

"Las personas representan el factor clave del mejoramiento de la productividad" (12), porque son ellas el centro sobre lo que gira todo: Tecnologia, que el mismo desarrolla; Metodos, que el implementa; Equipo, que el adecua a sus necesidades; Produccion, cuya calidad y cantidad satisface sus necesidades; Nivel de desempeno, el cual debe satisfacer su ego.

(11) Manual de Productividad,  
I.R.P.

(12) Manual de Productividad,  
I.R.P.

Por lo tanto podemos afirmar que para mejorar la productividad "lo mas importante es la actitud de los seres humanos que se ven involucrados en el proceso productivo" (13).

Porque de la actitud que tenga el individuo respecto a su trabajo dependera el desempeño que tenga en el mismo.

«Como podemos lograr que los individuos tengan una actitud positiva; la cual a su vez le llevara a ser productivo?»

Esta actitud positiva del individuo la podremos lograr con una motivacion adecuada, ya que una mala motivacion y un bajo espiritu de trabajo (ocasionado por esa inadecuada motivacion) pueden llevar a ineficiencia y baja productividad; esto debido a que el individuo no se siente util sino al contrario; siente que el trabajo que realiza no vale la pena realizarlo; y esto lo piensa porque en ningun momento se le hizo sentir la importancia que tiene que él realice su trabajo, no siente que sea de relevancia lo que él hace y si no se logra quitarle esa idea, puede llegar a la frustracion (y todo debido a una mala motivacion, a la insatisfaccion de sus necesidades).

Y "cuando una persona se siente frustrada reacciona en formas extrañas que tienden a reducir la eficacia de la empresa en su tarea principal de sacar adelante la produccion" (14).

«Porque esta reduccion?»

(13) Una problemática del Ingeniero  
Tesis UBAH

(14) Personal; Problemas Humanos de la Administración.  
George Strauss



Porque el individuo, al sentirse frustrado, tiende a bajar su rendimiento; porque no hace las cosas con gusto y por lo tanto las hace mal, en mayor tiempo y de una calidad pésima.

Pero veamos la contraparte. Existen compañías que dan periódicamente cursos de capacitación a sus empleados con la finalidad de que estos estén actualizados y desempeñen mejor su trabajo.

"Las compañías que activamente están ocupadas con programas que los empleados interpretan como indicación de preocupación honesta para su bienestar, tienden a tener una productividad más alta" (15).

Esto se debe a que los empleados al sentir que se tiene cierta preocupación por su bienestar, al sentir que se le toma en cuenta, tendrá una motivación para realizar mejor su trabajo, y esto repercutirá en un aumento en la productividad.

¿Y este aumento de la productividad ayuda al individuo?

Por supuesto que sí, ya que "una mayor productividad ofrece posibilidades de elevar el nivel de vida" (16).

¿Y es importante el nivel de vida para el individuo?

Claro, y para demostrarlo veamos la siguiente definición:

(15) Manual I.  
Asistencia

(16) Apuntes de Ingeniería de Métodos.  
U.P.I.I.C.S.A.

Nivel de vida - "Es el grado en que una persona puede proporcionar a sí mismo y a su familia los medios necesarios para sostenerse y disfrutar de la existencia" (17).

Dicho en otras palabras: El nivel de vida es la satisfacción de ciertas necesidades que tiene el individuo; necesidades que deben ser cubiertas para que la persona considere que su vida es aceptable.

Tales necesidades son:

--- Necesidades físicas y de seguridad (alimentación, vestido, vivienda, higiene).

--- Necesidades sociales (educación, entretenimiento).

--- Necesidades egocéntricas (aceptación, reconocimiento).

A continuación las expondremos por orden de importancia.

Necesidades Físicas - Son aquellas que se refieren a la satisfacción de funciones corporales tales como el hambre, la sed, el abrigo, etc lo mismo que a la necesidad de estar seguros para poder satisfacerlas.

Necesidades Sociales - Como los seres humanos dependen los unos de los otros hay algunas necesidades que solo se pueden satisfacer cuando el individuo es ayudado o reconocido por los demas.

Necesidades Egocentricas - Son las que se refieren al deseo del hombre de ser independiente, de hacer las cosas a su manera y de sentir que ha realizado algo.

"En términos generales se puede decir que las necesidades físicas se satisfacen fuera del trabajo, las sociales se satisfacen por medio de los contactos personales alrededor del empleo y las egocentricas se satisfacen principalmente en el empleo mismo" (18).

Concluyendo:

Podemos decir que aunque son muchos los factores que afectan a la productividad, el mas importante de todos ellos es el ser humano; y es en el en quien debemos centrar nuestra atención para poder realizar un control sobre sus actos (por medio de una motivacion adecuada), para poder orientar el trabajo que realice en beneficio de un aumento en la productividad, "la cual si la medimos en un periodo de tiempo determinado, no nos dira nada por si sola, pero si la comparamos con otro periodo de tiempo lograremos comprender lo que representa y su importancia" (19).

(18) Personal: Problemas Humanos de la Administración, George Strauss.

(19) Apuntes de Ingeniería de Métodos, U.P.I.C.S.A.

## 2.4 - TECNICAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

Como hemos dicho con anterioridad, afectando a cualesquiera de los factores que podemos englobar en:

- Fuerza de trabajo (Servicios del hombre).
- Medios de produccion (Instalaciones, maquinas y herramientas).
- Abastecimientos (Materiales).

afectaremos a la productividad de una empresa.

Todos estos elementos así como la actividad productora, el financiamiento, el control financiero o contable, la politica y direccion, los productos y procesos, el mercado de esos productos y el medio ambiente son aspectos vitales para que una empresa funcione y los denominaremos 'factores de operacion'.

A continuacion daremos una breve definicion de lo que debe entenderse por cada uno de ellos.

- Medio ambiente. - Es el conjunto de influencias externas que actuan sobre la direccion de la empresa.
- Politica y direccion. - Consiste en la orientacion y manejo de la empresa mediante la direccion y vigilancia de sus actividades, fijando a la misma objetivos razonables.

- Productos y procesos. - Consiste en la selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

Esto es, seleccionar los artículos que al mismo tiempo que presten servicio a los consumidores rindan beneficios a la empresa.

- Financiamiento. - Es el manejo de los aspectos monetarios y crediticios adecuados para efectuar las inversiones necesarias para desarrollar las operaciones de la empresa.

- Medios de producción. - Consiste en dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria, inmuebles, herramientas e instalaciones de servicio necesarios para efectuar sus operaciones eficientemente.

- Fuerza de trabajo. - Consiste en seleccionar, capacitar y adiestrar el personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la máxima productividad en el desempeño de sus labores.

- Suministros.- Consiste en dotar a la empresa de una corriente continua de materiales y servicios de calidades y precios convenientes.
  
- Actividad productora.- Consiste en la organización y transformación de los materiales en productos.
  
- Mercadeo.- Es la adopción de medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el máximo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.
  
- Contabilidad y estadística.- Consiste en realizar un registro de la información, transacciones y operaciones con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus empresas.

El mejor empleo de estos factores se traducirá en un incremento de la productividad; y para elevar la productividad al máximo se debe tener la cooperación de todos los sectores de la empresa, pero "la responsabilidad principal en lo que respecta al aumento de la productividad de una empresa corresponde a la dirección" (1).

(1) Introducción al estudio del trabajo.  
O.I.I.

Esto es debido a que solo ella puede crear un ambiente favorable para ejecutar un programa de productividad y obtener la cooperación de los trabajadores; y, de acuerdo a como se realice este programa y al uso que se hace de todos los factores de operación (recursos) combinados, es como se determina la productividad de una empresa.

"Los recursos consisten en artículos y servicios 'reales'. Por consiguiente, cuando se consumen en la producción se efectúan gastos 'reales', cuyo importe puede calcularse en dinero. Como aumentar la productividad significa producir más utilizando los mismos recursos, equivale también a hacer bajar los costos monetarios y retirar mayores beneficios netos por utilidad de producción" (2) (ver anexo 2).

Por todo esto podemos asegurar que todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas a manera de que contribuyan con su parte, adecuada y eficientemente para incrementar la productividad.

Y ¿Cómo podemos elevar nuestro índice de productividad?.

Es obvio que este índice aumenta con el incremento de cualquiera de los componentes del producto o bien con la disminución de cualquier componente del insumo.

Por ejemplo:

Aumento del producto

Disminución del insumo

1. Medio ambiente.

Estando informada de las lagunas que existen en la integración industrial, en el ámbito local o nacional, la empresa puede ampliar el radio de sus actividades.

- Conociendo los planes de construcción de carreteras, la empresa puede aprovechar la ventaja de una localización de la producción que sea favorable para proveedores y consumidores y lograr así que el nivel de transporte sea mínimo.

2. Política y dirección.

Fijando como política el mayor empleo de las habilidades tradicionales dentro del área, la empresa puede producir con una mayor eficiencia y, como resultado lograr un incremento del producto.

- Mejorando el control de los sistemas de capacitación, la empresa puede reducir la cantidad de desperdicio de tiempo, así como el adecuado manejo del equipo.



### 3. Productos y procesos.

La adecuada selección de los productos que vayan a ser elaborados puede incrementar el volumen de la producción, aunque no varíen las condiciones en los demás aspectos.

La adecuada planeación de los procesos puede disminuir los rechazos de los productos y el desperdicio de los materiales empleados.

### 4. Financiamiento.

Una apropiada afluencia de recursos monetarios puede permitir el uso óptimo de la capacidad de la empresa.

El equilibrio en las operaciones financieras permite a la empresa evitar inventarios excesivos.

### 5. Medios de producción.

El equipo más apropiado puede llevar a un aumento en el producto, aunque las demás circunstancias permanezcan invariables.

La adopción de medidas apropiadas y una conveniente disposición del equipo puede reducir el tiempo empleado en la elaboración de un producto.

6. Fuerza de trabajo.

Una capacitacion conveniente del personal puede mejorar la utilizacion del equipo e incrementar el volumen de la produccion.	-	-	La aplicacion adecuada de los conocimientos adquiridos puede reducir el consumo inadecuado de tiempo de trabajo.
--	---	---	--

7. Suministros.

La investigacion para lograr suministros mas adecuados puede traducirse en un aumento del volumen de la produccion, aunque no cambien los otros factores.	-	-	Una calidad conveniente de los materiales puede dar como resultado una disminucion en el volumen de los materiales empleados en la produccion.
---	---	---	--

8. Actividad productora.

Una organizacion idonea de la produccion puede servir para incrementar esta sin cambios en los medios de produccion o en el numero de trabajadores.	-	-	El control de los productos de conformidad con normas de calidad fijas, puede reducir el volumen de los materiales consumidos en la produccion.
---	---	---	---

9. Mercadeo.

Una sana política de precios	-	Un mejoramiento de los
puede determinar la utilización	-	metodos de distribución
optima de la capacidad de pro-	-	puede reducir las pérdi-
ducción de la planta.	-	das en las operaciones.

10. Contabilidad y estadística.

Una apropiada asignación de los	-	La apropiada información
costos a los productos generados	-	sobre las transacciones
puede dar lugar, a la larga, a	-	puede reducir gastos de
un incremento de las ventas y	-	financiamiento y de dis-
de la producción.	-	tribución y otras pérdi-
	-	das en las operaciones.

El propósito de estos ejemplos es el de mostrar que cada factor puede contribuir a aumentar la productividad y que nuestra productividad sería aun mayor si pudiésemos obtener un resultado de la combinación del cumplimiento de todas estas funciones.

De acuerdo a esto podemos asegurar que los cambios en el desempeño de cualesquiera de estas funciones pueden causar los siguientes efectos:

- 1 - Aumento del producto.
- 2 - Aumento del insumo.
- 3 - Disminución del insumo.
- 4 - Disminución del producto.

"Claramente podemos observar que si ocurren los efectos 1 o 3 o 1 y 3 existirá un aumento en la productividad y considerando que se tienen 10 factores a los cuales se les puede afectar con cualquiera de estas cuatro posibilidades, se tendrán cuarenta grupos de variables que podrán alterar la productividad" (3).

Ahora bien, hemos dicho que todos los sectores de la empresa influyen en el aumento de la productividad. "Porqué".

Veamos los esquemas de los anexos 3 y 4.

De acuerdo con ellos el tiempo total invertido en la elaboración de un producto lo podemos descomponer en:

(3) Análisis factorial.  
Alfred W. Klein, Nathan Grabinsky

a) Contenido básico de trabajo - Que es el tiempo mínimo irreducible que se necesita teóricamente para obtener una unidad de producción.

b) Contenido de trabajo suplementario - El cual se divide en dos:

b.1 - Debido a deficiencias en el diseño o en la especificación del producto

Es el tiempo que se invierte por encima del contenido básico de trabajo y que se debe a características del producto que es posible suprimir.

b.2 - Debido a métodos ineficaces de producción o funcionamiento

Es el tiempo invertido por encima del contenido básico de trabajo más b.1 debido a deficiencias inherentes al proceso o método de fabricación o funcionamiento.

Además existe lo que llamamos "tiempo improductivo" que es la suspensión de la producción o las operaciones que se estaban realizando.

Este tiempo puede ser de dos clases: debido a deficiencias de la producción y el imputable al trabajador.

1 - Debido a deficiencias de la dirección

Es aquel tiempo en el cual el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos porque la dirección no ha sabido planear, dirigir, coordinar o inspeccionar eficazmente.

2 - Imputable al trabajador

Es aquel en el cual el hombre o la máquina, o ambos, permanecen inactivos por motivos que podría remediar el trabajador. (ver anexo 5).

De esto podemos concluir que el contenido suplementario de trabajo y el tiempo improductivo disminuyen la productividad.

Y ¿Qué técnicas podemos utilizar para lograr su incremento?

Las técnicas mediante las cuales podemos lograr un incremento en la productividad son:

1 - Reduccion del contenido de trabajo inherente al producto.

Consiste en la elaboracion adecuada del diseño de un producto así como evitar la multiplicidad de productos o de componentes, etc. Para esto la direccion de la empresa deberá conocer exactamente las necesidades de mercado mediante un estudio del mismo o un estudio de clientela.

Existe además una técnica denominada análisis de valor, en el cual "se realiza una investigación sistemática del producto y de sus métodos de fabricacion para reducir los costos y aumentar su utilidad y valor" (4). (ver anexo 6)

2 - Reduccion del contenido de trabajo debido al proceso o al método.

Consiste en la eliminacion de características que motivan trabajo no necesario antes de comenzar la produccion. Para esto podemos efectuar una investigación acerca del proceso más adecuado para elaborar un producto y realizar un estudio de métodos que permitan elegir las herramientas que más convengan así como determinar la disposicion de la empresa más adecuada (ver figura anterior).

3 - Reduccion del tiempo improductivo imputable a la direccion.

"Consiste en la elaboracion de programas adecuados de trabajo para que instalaciones y operarios tengan siempre sin tener que esperar" (5) (planificacion de la produccion) asi como seguir el desarrollo de esta planificacion hasta su realizacion (control de la produccion).

Ademas, la direccion debe tener un adecuado control de materiales para proveer y obtener a tiempo lo que se necesitara; un adecuado sistema de capacitacion y/o adiestramiento, para explotar los recursos con que se cuenta en forma adecuada; observar que las instalaciones y en general las condiciones de trabajo sean las adecuadas (en cuanto a seguridad o medio ambiente); la existencia de una adecuada politica de personal y adecuados incentivos. (ver anexo 7)

4 - Reduccion del tiempo improductivo imputable al trabajador.

Consiste en el aprovechamiento adecuado del tiempo por parte del trabajador; para lo cual el empleado debera trabajar a un ritmo en el cual su rendimiento sea optimo, y debera tratar de reducir a lo maximo los periodos en que no trabaja (charlar con los compañeros, fumar un cigarrillo, llegar tarde, ausentarse, etc.).



"Otros elementos que pueden estimular al trabajador a reducir el tiempo improductivo, y contribuir por lo tanto a aumentar la productividad, son: un ambiente motivador, un trabajo variado y una estructura de salarios bien concebida, que incluya sistemas de remuneración por rendimiento" (6). (ver anexo 7)

Como hemos visto hasta aquí las técnicas utilizadas para mejorar la productividad de una empresa, se basan en investigar cada factor que influye sobre la misma y realizar un plan para modificar a todos aquellos factores que detectemos que la están disminuyendo.

Para llevar a cabo esta investigación podemos efectuar las siguientes etapas:

1 - Planear la investigación

- a) Definir el objeto de la investigación.
- b) Definir el propósito final de la investigación.
- c) Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- d) Planear las fases y el volumen de trabajo.
- e) Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- f) Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

2 - Analizar el tema objeto de la investigación y su operación

- a) Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- b) Averiguar las funciones de cada factor.
- c) Determinar la información mínima necesaria.
- d) Recopilar la información.
- e) Verificarla.
- f) Asegurarse de que este completa.

3 - Eliminar cada factor en la siguiente forma

- a) ¿Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a este?
- b) ¿Que tendencia se registra en el campo de cada factor?
- c) ¿Que evolución ocurre en los campos relacionados?
- d) ¿Cuales elementos del factor están estimulando la operación?
- e) ¿Cuales elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- f) ¿Que objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- g) ¿De que medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

4 - Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones

- a) ¿Cual parece ser la capacidad optima de acuerdo con los objetivos de la operacion?
- b) ¿Cual es la ejecucion total real?
- c) ¿Cuales son los factores limitadores?
- d) ¿Qué factores deben estudiarse con más detalle?
- e) ¿Que objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?

5 - Presentar el diagnóstico

- a) Preparar documentos para su discusion; diagramas, etc. para su presentacion.
- b) Señalar claramente que hallazgos y diagnosticos estan sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecucion de las operaciones que se investigan.
- c) Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- d) Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.

**Concluyendo:**

Podemos decir que existe una tecnica por cada uno de los factores que influyen en la productividad para aumentar el indice de la misma; pero que el patron que se sigue para modificarla es el mismo para todas ellas.

## **CAPITULO 3**

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

**DEL PERSONAL QUE ES CAPACITADO**

## CAPITULO 3.

\*\*\*\*\*

### ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DEL PERSONAL QUE ES EMPLEADO

#### 3.1 - OBJETIVOS DEL ANALISIS DE PUESTOS.

¿Porque se realiza un analisis de puestos para capacitar al personal? ¿Cuál es el objetivo de realizar este analisis?.

Antes de determinar porque es importante y cual es el objetivo de realizar un analisis de puestos definiremos lo que se debe entender por puesto.

"Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfeccion de estas y la organizacion misma de la empresa. Se forman asi grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de "puesto" (1).

Por lo tanto podriamos definir a éste como:

Puesto- "Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo especifica e impersonal" (2).

(1) Analisis de Puestos.  
Agustin Reyes Ponce.

(2) Analisis de Puestos.  
Agustin Reyes Ponce.

Entendiendo por conjunto de operaciones a todo aquello que realice el empleado en forma definida y concreta para obtener el resultado esperado (producto o servicio); y entendiendo como cualidades todas aquellas habilidades, conocimientos y aptitudes físicas, sean aprendidas o innatas, que hagan que el individuo pueda conseguir la meta deseada.

Decimos que forma una unidad específica de trabajo debido a que de acuerdo a las características de cada puesto se forman grupos o unidades de los mismos, que difieren unos de otros de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

Y por último, decimos que es impersonal, porque todas las características determinadas para el puesto no son, en sí, las del individuo que ocupa el puesto en concreto; sino son aquellas que se deben exigir como requisito mínimo para todas las personas que quieran ocupar el puesto.

Ahora que ya tenemos una idea concreta sobre lo que debemos entender por puesto trataremos de dar respuesta a la pregunta de «Cuál es el objetivo de realizar un análisis de puestos?».

Fues bien, uno de los objetivos de realizar un análisis de puestos, y probablemente el principal, es el de conocer con precisión lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que requiere para hacerlo bien; esto significa que en un análisis de puestos debemos hacer una distinción adecuada de todos y cada uno de los elementos que integran cada puesto para explicarlo adecuadamente y poder exigir con toda razón las obligaciones que a cada puesto atañen.

Otro de los objetivos de realizar un buen análisis de puestos es el de proporcionar información relativa de todas aquellas máquinas y herramientas y/o equipo que estén relacionadas con la actividad del puesto analizado, esto con la finalidad de saber que tipo de capacitación y qué tipo de conocimiento debe tener la persona que ocupe el puesto.

Un adecuado análisis ayudará al empleado a realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, ya que se le proporcionará la capacitación que vaya de acuerdo con lo que se espera que desarrolle el individuo.

Si se le da una adecuada capacitación al individuo (empleado), este llegará a conocer con detalle (debido a la aplicación de lo aprendido) todas y cada una de las actividades y operaciones que forman el puesto; y, en el mejor de los casos, él podría conocer los requisitos que debe cubrir en su puesto y solicitaría por sí mismo algún curso que él juzgue conveniente.

Ahora ya sabemos el porque de realizar un análisis para el personal que es capacitado y de acuerdo con ello daremos respuesta a la primer pregunta.

¿Porqué se realiza un análisis de puestos para capacitar al personal de cualesquiera empresa?

La respuesta es sencilla, ya que si hemos dicho que un analisis de puestos nos sirve para determinar las obligaciones de cada trabajador y las aptitudes que debe tener para hacerlo adecuadamente; entonces el analisis se realiza para determinar que tipo de capacitacion requiere cada puesto, porque si no lo hiciésemos entonces se realizaria una capacitacion de personal puramente empirica, y en consecuencia, llena de defectos; o, en el peor de los casos, ni siquiera se daria capacitacion.

Podemos concluir diciendo que el realizar un analisis de puestos forma una parte fundamental del programa de capacitacion del personal y que es una herramienta muy importante para determinar el grado minimo de habilidad que debe exigirse a la persona que desee ocupar un determinado puesto.



### 3.2 - TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS

En este punto debemos hacer la aclaración de que los tipos de análisis de puestos que mencionaremos no están orientados solo al personal capacitado sino que son los tipos de análisis que se pueden realizar en forma general.

Podemos comenzar por decir que el análisis de puestos se puede realizar de acuerdo a los fines a que se destine ya que los objetivos que se persigan con este nos determinarán el tipo de factores que se deberán estudiar o investigar, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de estructurarlos, etc.

A continuación damos los cuatro tipos principales de análisis de puestos que existen.

1 - El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo

Es aquel en el cual se realiza solamente la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma tal que se pueda percibir con toda precisión la secuencia de los mismos.

Esto significa que si queremos mejorar todo un sistema de trabajo debemos estructurar la pirámide organizacional en forma clara.

Para obtener esta pirámide se deberá realizar un detallado y minucioso análisis de cada puesto que intervenga en el "sistema" (y por ende en la pirámide), de manera tal que cada puesto estará bien delimitado con respecto a otro y tendrá bien definidas las funciones que le toque desempeñar de manera tal que el resultado obtenido en conjunto nos represente una mejora al sistema de trabajo con que se contaba antes de realizar el análisis.

2 - El que se hace para orientar la selección del personal

En éste, el objetivo principal es describir las características específicas del puesto de tal manera que se pueda constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto en forma satisfactoria.

En este tipo de análisis se deben dar en forma específica aquellas características que se consideren como esenciales para poder desempeñar un puesto determinado; para, en base a estas características, hacer una evaluación a toda aquella persona que desee cubrir el puesto y, en caso de no cubrir estas características, no sea aceptado al realizar la selección (esto debido a que son los requisitos mínimos que se deben tener para cubrir el puesto).

3 - El análisis formulado con miras a la capacitación y/o adiestramiento del trabajador:

En este tipo de análisis se debe poner especial interés en el cómo deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se emplean para calificar las que posean los individuos que van a ser capacitados.

En este análisis lo importante es determinar en qué grado de habilidad y de conocimientos se encuentra un trabajador para en base a esto poder determinar qué cursos se le deben impartir de tal manera que pueda desempeñar su trabajo en la forma más adecuada.

Esto significa saber qué conoce, como lo hace y como debiera hacerlo, para poder saber qué tipo de conocimientos se le darán.

4 - El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos:

"Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa" (3).

Este tipo de análisis se realiza para determinar la compensación que se considere más justa por el trabajo efectuado por cada puesto.

(3) Análisis de puestos.  
Agustín Reyes Parco.

Supongamos que dicho análisis es realizado y que se obtiene una adecuada estructura organizacional; entonces ahora se debe realizar un análisis detallado de las características mínimas que se desean para cada puesto de tal manera que pueda llevarse a cabo una selección del personal que a nuestro criterio podría ocupar el puesto.

Imaginemos que ya fue seleccionado el personal de acuerdo a este análisis y que los puestos han sido ocupados; pero en estos puestos no todos tienen el mismo nivel de conocimientos y habilidades, por lo tanto se tendrá que realizar un análisis para determinar que grado de habilidad tienen y en base a ello determinar el tipo y cantidad de capacitación que se vaya a otorgar al trabajador.

Supongamos, por último, que el personal es capacitado; pero el ser capacitado no implica que realicen los mismos trabajos de igual forma, por lo tanto deberá efectuarse un último análisis en el cual se calificarán todos los elementos del puesto y se obtendrán varios niveles por puesto y varios niveles de puestos y en base a ello se podrá determinar un rango de salario de acuerdo al nivel.

Concluyendo:

De acuerdo al pequeño ejemplo dado podemos observar que a pesar de ser independientes (los tipos de análisis) uno del otro, van relacionados entre sí.

a) El encabezado- Es aquel en el cual están contenidos los datos de identificación del puesto como son:

1 - Título del puesto

- Debe ser lo más breve que sea posible.
- Se deberán emplear títulos funcionales tratando de sustantivar el verbo, adjetivo, etc. con que sea designada la función del puesto. For ejemplo archivista, mecanógrafa, dibujante, etc.
- A toda persona que tenga bajo su mando a una o más personas se le llamará "jefe".
- Para hacer la distinción de los niveles jerárquicos de departamentos y secciones se deberá usar la mención de "jefe de departamento" cuando se trate de este cargo y omitirlo cuando se trate de secciones.
- Es recomendable no usar preposiciones para mayor brevedad. For ejemplo calculista pedidos, etc.
- Cuando en un puesto existan diversos grados es conveniente usar letras para indicarlos. For ejemplo programador A, B o C.

2 - Numero o clave

Es el numero que se le asigna al puesto dentro del indice general que se forma para controlar el archivo correspondiente.

3 - Ubicacion

Se dara el departamento, seccion, taller, etc. en donde sea desarrollado el trabajo.

4 - Especificacion de materiales y equipo usado por el empleado

Esto es solamente para fijar responsabilidades en caso de que esté a su cargo el equipo.

5 - Jerarquia y contactos

Debera indicarse el titulo del funcionario a quien reporta así como los de los trabajadores que estén a sus ordenes.

6 - Informar los puestos inmediato superior e inferior dentro de la linea de labores

b) La descripción genérica.

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto.

Esta explicación la conocemos generalmente con el nombre de definición, resumen o finalidades generales y debe ser muy breve.

c) La descripción específica.

Consiste en proporcionar en forma detallada todas las operaciones que realizan los empleados de un determinado puesto.

Será conveniente redactar cada operación en un párrafo por separado y debe procurarse separar las operaciones continuas de aquellas que se realizan en forma periódica o eventual.

Dentro de este tipo de descripción podemos hablar de la especificación la cual consiste en señalar los requisitos que sean considerados como mínimos para desempeñar un puesto eficientemente.

Ahora bien, debemos hacer la aclaración de que estos requisitos no están vinculados a una determinada persona sino que deberán ser exigidos a cualquiera que desee ocupar un puesto o que ya lo ocupe.

Despues de haber hecho esta aclaracion vemos en que consisten estos requisitos a los cuales nos referiremos en lo sucesivo como factores .

todos los factores que se usan caen dentro de las siguientes categorias:

- Habilidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo.

Habilidad - Dentro de este podemos mencionar: adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analitica; conocimiento del equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; experiencia; ingenio; iniciativa; inventiva; etc.

Esfuerzo - Podemos enumerar entre otros: atencion continua, esfuerzo fisico; esfuerzo mental; tension nerviosa; etc.

Responsabilidad - Se puede referir a: calidad, cantidad, costos, equipo, trabajo, seguridad de otros, etc.



Condiciones de trabajo - Podemos mencionar:  
ambiente circundante  
iluminación, limpieza,  
ruido, etc.; peligro de  
accidentes de trabajo,  
etc.

Este número y clase de factores dependerá de los objetivos a que vaya a ser destinado el análisis así como de la cantidad de personal analizado.

Después de haber visto en que consiste una descripción de puestos podemos concluir diciendo que esta descripción es importante debido a que ponemos de manifiesto las condiciones, deberes y responsabilidades del puesto y con esta información podemos programar el tipo de capacitación que requiera cada uno de ellos para poder realizar mejor su tarea.

Si no se realizara una descripción del puesto no sabríamos que es lo que se espera realice el empleado que lo ocupa y en el peor de los casos no sabríamos que requisitos pedir ni que factores podríamos mejorar con un curso de capacitación.

### 3.4 - TECNICAS UTILIZADAS PARA REALIZAR UNA DESCRIPCION DE PUESTOS

Después de haber visto que requisitos tiene una descripción de puestos veamos que técnicas o medios se pueden utilizar para la realización de la misma.

Las principales técnicas para determinar los factores que integran cada puesto son:

#### 1 - Observación Directa

En esta podemos recabar datos con mayor intensidad pero no es muy recomendable utilizarla debido a que no se podrían retener todos los datos en la memoria (Por lo tanto se recomienda apuntar los datos observados).

Además, si la actividad es periódica o eventual puede darse el caso en que no sea ejecutada cuando se realice la observación.

#### 2 - Informes del trabajador

La técnica anterior puede ser complementada en forma adecuada con explicaciones dadas por el trabajador acerca de cuales son sus funciones y como las lleva a cabo.

"Estas tienen especial importancia para la descripción de puestos pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo" (5).

Con respecto a esta referencia, debemos entender que es preciso dejar que los empleados expliquen con la mayor amplitud que se pueda que es lo que realiza en su trabajo; pero siempre debemos ayudarlo a que lo haga ordenadamente y en forma amplia, para lo cual debemos tomar en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que hace?
- ¿Como lo hace?
- ¿Con quien lo hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Dónde lo hace?

### 3 - Informes de los Supervisores Inmediatos

Consiste en complementar los datos obtenidos de la observacion e informes del trabajador con los datos proporcionados por el supervisor.

Pero además de proporcionar datos, el supervisor tiene como función verificar que los datos proporcionados por el trabajador sean los correctos, y en caso de existir discrepancias entre lo dicho por el trabajador y el supervisor, le corresponderá a este último definirlo antes de realizar la descripción.

#### 4 - Questionarios

Tienen la desventaja de estandarizar los datos que se buscan y debido a esto se dificulta la investigación de todos aquellos factores que distinguen a un departamento de otro, ya que puede ser que los factores que sean determinantes en un departamento no lo sean en otro.

Lo más aconsejable es usar varios métodos al mismo tiempo ya que uno es complemento del otro; pero sea cual fuere la técnica utilizada todas las descripciones utilizadas deben tener las siguientes características:

Deben ser claras, sencillas, concisas, precisas y deben tener viveza; entendiendo por cada una de ellas lo siguiente:

Claridad - Debe evitarse el uso de términos ambiguos debido a que puede ocasionar confusiones. Por ejemplo: 'asistir', 'verificar', etc.

Sencillez - Debemos emplear un lenguaje accesible para todos (por razón de claridad).

Concisión - Debemos ser concisos al hacer la descripción, esto es, emplear el menor número posible de palabras.

Precisión - "Deben excluirse en lo posible los términos vagos que pueden entenderse con diversa amplitud por quienes usen las descripciones, tales como poco, 'mucho', frecuentemente, etc." (6).

"Requiere igualmente esta cualidad el empleo de expresiones cuantitativas, siempre que sea posible." (7).

A este respecto sería mejor 'decir 'levanta pesos mayores a 20' l.g. que 'levanta grandes pesos'.

Viveza - Se debe tratar siempre de realizar una descripción viva (para lo cual es muy útil la observación). "Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales tales como corta, taladra, perfora, etc. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo" (8).

(6) Análisis de puestos  
Agustín Reyes Ponce.

(7) Análisis de puestos  
Agustín Reyes Ponce.

(8) Análisis de puestos  
Agustín Reyes Ponce.

## **CAPITULO 4**

### **CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD EN BANAMEX**

CAPITULO 4  
\*\*\*\*\*

CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD EN BANAMEX.

4.1 - FORMA DE ELABORACION DEL SISTEMA DE CAPACITACION EN BANAMEX.

Para poder mostrar como se determina la capacitacion que necesita cada empleado veremos como es que BANAMEX elabora todo su proceso de capacitacion; para esto tomaremos como base el area de Sistemas y Servicios de Informacion.

Ahora bien, el proceso de capacitacion para el personal de Sistemas y Servicios de Informacion, esta dividido de acuerdo a necesidades especificas de actualizacion por especialidades.

De esta forma se propicia una capacitacion y desarrollo en forma escalonada, dosificada y enfocada a la necesidad real de la funcion que se esta desempeñando. Por ello, y para efectos de capacitacion, el area de Sistemas y Servicios de Informacion se ha dividido en las siguientes areas funcionales:

Ingenieria de Sistemas - En la cual se incluye Banca Comercial e Institucional, Banca de Inversion y Fiduciario, Banca Internacional, Banca de Autoservicio y Finanzas y Apoyos Bancarios.

Especialidades - En la cual se encuentran Investigación y Arquitectura de Sistemas e Ingeniería en Comunicaciones.

Operación - Incluye todos los Centros de Servicio de Información (CSI's) BANAMEX de las Áreas de negocio, CSI Corporativo, Estandarización de proyectos de los CSI's y Centro de Información Gerencial.

Funciones Administrativas - Incluye administración de Operaciones de Sistemas y Comunicación Divisional, Planeación Estratégica de Sistemas, Seguridad Informática y Organización y Métodos.

Funciones Gerenciales - Incluye la Dirección y Gerencia Media de toda el área de Sistemas y Servicios de Información.

Ahora bien, a cada una de estas áreas corresponde un programa específico de capacitación:



<u>G. R. E. A</u>		<u>F. R. O. G. R. A. M. O</u>
Ingenieria de Sistemas	---	FCI (Programa de Capacitacion Tecnica)
Especialidades	---	FCI (Programa de Capacitacion Tecnica)
Operacion	---	FCD (Programa de Capacitacion Operativa)
Funciones Administrativas	---	FCA (Programa de Capacitacion Administrativa)
Funciones Gerenciales	---	FCG (Programa de Capacitacion Gerencial)

En base a lo anterior, fueron elaborados programas de capacitacion especificamente disenados para el area de Sistemas, donde se identifican los rubros basicos de conocimientos que el profesional en esta area debe conocer o donde debe actualizarse. Estos rubros son denominados tecnicamente Modulos de Conocimientos y basicamente son seis:

#### ORGANO.

En el cual se orienta a conocer la estructura organizacional de la Institucion en general y de Sistemas y Servicios de Informacion, los servicios que presta y la forma de administrar sus recursos.

#### FORMACION PROFESIONAL.

En el cual se adquieren y perfeccionan las habilidades que permiten que los integrantes del area ocupen las vacantes o puestos con mayor responsabilidad.

#### MÉTODOS Y TÉCNICAS.

El cual se refiere a la adquisición y manejo de métodos y técnicas diversas, que apoyen a los elementos humanos para desarrollar su labor con mayor eficiencia, prevenir riesgos e incrementar su productividad.

#### TECNOLOGÍA Y EQUIPOS.

En el cual se adiestra y actualiza en el manejo de sistemas y equipos de cómputo y comunicación utilizados en la institución.

#### DESARROLLO GERENCIAL.

Sus cursos están encaminados a elevar el nivel de efectividad de los ejecutivos en la realización de su trabajo actual.

#### ADMINISTRACION.

En este módulo se desarrollan habilidades administrativas que le permitan al individuo complementar su formación para el dominio del puesto. Lo prepara para una buena administración de recursos humanos y físicos.

Ahora bien, los programas se han elaborado pensando en satisfacer las necesidades de cada área funcional (de acuerdo a las especialidades en Sistemas y Servicios de Información), y haciendo un balance de su contenido se definió lo siguiente:

Area Funcional	% de Capacitacion	
	Tecnica	Administrativa
Ing. de Sistemas	90	10
Especialidades	90	10
Operacion	80	20
Administracion	10	90
Gerencia	30	70

Hemos visto hasta aqui los tipos de capacitacion que existen, pero ¿Como es que se determina que cursos deberan impartirse a cada empleado? ¿Que es lo que se hace para llevar a cabo el proceso de capacitacion?

El Departamento de Planeacion y Desarrollo de Recursos Humanos es el responsable de organizar, hacer funcionar y darle seguimiento al modelo de capacitacion.

El desarrollo de este modelo se inicia con la descripcion de puestos.

Esta descripcion incluye el objetivo, las funciones genérica y específica, alcances del puesto; conocimientos y actitudes necesarias para ocupar el puesto, así como características personales, escolaridad y requisitos para cubrir el mismo.

Con estos datos se elabora una matriz de conocimientos por puesto, la cual permite determinar los cursos necesarios e instituirlos como parte del plan de capacitación para cada necesidad.

De esta forma, de acuerdo al puesto desempeñado, se canaliza al personal a un programa de capacitación diseñado para su caso.

Todo esto se vacía en la llamada "cartilla educativa", la cual es un documento, que cada cuatrimestre, el asesor del Departamento de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos presenta a cada uno de los miembros del área de Sistemas y Servicios de Información.

El objetivo de esta cartilla es que cada individuo comunique sus necesidades de capacitación, con la finalidad de facilitarle los cursos que realmente requiere, validados y aprobados por su jefe inmediato.

Este documento contiene los datos personales del empleado, los cuales deben ser actualizados en caso de ser necesario, y una tabla de claves para que la persona califique el grado de habilidad alcanzado en los temas considerados como básicos para su puesto. En caso de no poseer dichos conocimientos, la persona puede programar tentativamente, según la calendarización real, cuando desea prepararse en esas materias. Si ya las cursó, aparece la fecha en que asistió (ver anexo 8).

Ademas de los conocimientos basicos, en algunos casos se incluye una lista de cursos fuera de programa. En esta seccion, aparecen registrados los cursos que la persona tomo y que no se habian tomado en cuenta para la funcion que estaba desempeñando. Tambien se pueden agregar cursos que el individuo (o su jefe) considere necesarios en ese momento para su funcion. Antes de llenar esta parte, deben ser consultados los manuales de capacitacion.

Es importante mencionar que dichas cartillas deben ser requisitadas por el interesado en conjunto con su jefe inmediato o con el gerente de la oficina, el cual dara su visto bueno.

Ahora bien, para que los programas de capacitacion cubran verdaderamente las necesidades de Sistemas, son estudiadas previamente las expectativas y realidades del personal en materia de capacitacion y desarrollo, y son los ejecutivos de las distintas areas los que ayudan a definir los cursos necesarios para cada area y para el puesto a que se orientan. Se definen contenidos, clasificandolos como basicos o especiales y se verifican temarios e instructores (estos ultimos se seleccionan de acuerdo a su experiencia profesional).

Concluyendo, podemos resumir el procedimiento para impartir la capacitación en la siguiente forma:

- 1 - Utilizar como base los planes de carrera de cada área funcional (esto es hacer una descripción de perfiles de Puesto).
- 2 - Definir las necesidades de capacitación por puesto de cada carrera.
- 3 - Elaborar la matriz de conocimientos por puesto.
- 4 - Elaborar la cartilla educativa de cada empleado.
- 5 - A partir de ella, diagnosticar las necesidades de capacitación por persona.
- 6 - Con esta información se elabora el calendario de cursos para el cuatrimestre correspondiente.
- 7 - Organizar y coordinar los cursos del periodo.
- 8 - En forma paralela investigar, evaluar y seleccionar los medios y recursos de capacitación (instructores, proveedores, apoyos, etc.) y actualizar los manuales de los programas de capacitación, de acuerdo a la información precedente y conforme a la Estrategia General de Sistemas.

- 4 - Una vez impartidos los programas de capacitación, evaluar de acuerdo a la cantidad del contenido, instructor, coordinador, grado de aprendizaje, aplicabilidad e impacto en el campo de trabajo (estas mediciones se realizan por medio de encuestas dirigidas a los participantes al finalizar los cursos y son evaluadas para elaborar los cambios necesarios en los programas).

#### 4.2 - MEDICION DE RESULTADOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

¿Como es que Banamex determina si los cursos impartidos ayudan a elevar la productividad?

Para poder responder a esta pregunta no debemos perder de vista que la productividad es un coeficiente adimensional resultado de la relacion: productos obtenidos entre insumos utilizados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Ademas, debemos considerar que la aplicacion de los conocimientos adquiridos durante la capacitacion dependera de cada individuo, pero que por infima que sea siempre existira una mejora en la forma de realizar el trabajo.

Ahora bien, ¿Como podemos determinar si el trabajo realizado despues de haber obtenido un curso eleva la productividad del banco?

Para Banamex la cantidad contribuye a la productividad y apoya al desarrollo del banco; esto debido a que los sistemas y servicios que se dan (productos) son mejores, y por lo tanto la gente (clientes) prefiere a esta empresa; al tenerse esta preferencia el Banco refuerza su posicion en el mercado.

Y ¿como es que se aumentan la calidad y la productividad?



Veamos primeramente que conceptos se tienen en Baname: de calidad y productividad.

Calidad - No solo es hacer lo que se tiene que hacer sino hacerlo bien, dentro de los estándares determinados y que satisfagan las necesidades de los clientes.

Productividad - Consiste en hacer un uso racional, prudente y eficiente de los recursos a disposición de la empresa utilizándolos de manera óptima).

Para Baname: es muy importante obtener resultados positivos y la forma en que valora si un curso de capacitación llega a estos es la siguiente:

10.- El Departamento de Relaciones Humanas ha generado el cuestionario llamado "Evaluación de Cursos" (mostrado en el anexo 9)

Dicho cuestionario tiene como finalidad calificar lo siguiente:

- a) Contenido y objetivo del curso
- b) Instructor
- c) Coordinación

Teniéndose para cada inciso 10 preguntas cerradas y dos o tres abiertas.

Este cuestionario es entregado a "cada estudiante" inmediatamente después de que el curso se ha dado por terminado, de tal forma que sus respuestas darán la pauta para determinar si el curso fue o no adecuado y la utilización que harán de los conocimientos adquiridos, además de que sus respuestas servirán para mejorar e incrementar la calidad del curso.

Una vez que se tienen todos los cuestionarios se hace una recopilación de los mismos, se realizan cálculos estadísticos y se vacían los datos obtenidos (en porcentaje) en las llamadas "gráficas de evaluación de cursos".

De estas gráficas existe una por cada elemento evaluado, esto es:

- Gráfica de contenido y objetivo del curso
- Gráfica de instructor
- Gráfica de coordinación

Y además se tiene:

- Gráfica de coordinación de parte del Departamento de Recursos Humanos.
- Gráfica general de evaluación del curso.

En esta última se engloban todos los aspectos evaluados y al final de la misma se hacen algunos comentarios para tratar de mejorar cursos subsiguientes (ver anexo 10).

Debido a que esta es la más completa, a través de ella se determinará el grado de eficiencia del curso de acuerdo a la tabla del anexo 11.

Además de realizar este estudio, el Departamento de Relaciones Humanas hace lo siguientes:

20.- Envía a cada jefe de departamento un cuestionario en donde se deberá mencionar el nombre del curso, el nombre del empleado, la duración del curso y sus observaciones en cuanto al desempeño del empleado en su trabajo en relación con lo aprendido.

Ahora bien, de acuerdo al cuadro de Capacitación y Desarrollo, mostrado en el anexo 12, podemos observar que el número de cursos impartidos así como las horas de capacitación se redujeron (en la mayoría de los casos) para 1986; pero el nivel de calidad de los productos aumentó, así como su demanda; y de acuerdo a la definición de productividad:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Insumos utilizados}}$$

y tomando en cuenta que:

"La productividad es muy importante, porque ayuda a las utilidades, y no hay que olvidar nunca que las utilidades son indicador clave del éxito de toda empresa y de su gente" (1).

1) Icazon

Se puede concluir:

Del análisis estadístico se puede observar que la mayoría de los cursos son eficaces por propia opinión de los empleados y de ello se puede deducir que los mismos ayudarán al incremento de la productividad ya que se sienten motivados (los empleados) y captarán más cosas y, lo que es mejor, las utilizarán para realizar en forma más adecuada su trabajo.

Y del cuadro de Capacitación y Desarrollo (anexo 12) y considerando que entre 1987 y 1988 la producción se incrementó (debido a que como ya comentamos la demanda de productos aumentó); nuestro índice se elevó debido a que los recursos utilizados para obtener esta producción (un adecuado uso de los materiales y equipo debido a la capacitación obtenida) se mantuvieron constantes o, en el mejor de los casos, se disminuyeron.

Y, de acuerdo a la comparación de cifras entre la captación de clientes entre el año 1987 y 1988, y al notable incremento de las utilidades podemos afirmar que la productividad se elevó.

#### 4.3 - ¿COMO AFECTA LA CAPACITACION A LOS PRODUCTOS FINALES (SERVICIOS)?.

Para poder determinar en que forma afecta el resultado de un curso de capacitacion a los productos generados debemos tener en cuenta que es bueno alcanzar y mantener un estandar exigido en una funcion, pero es mejor superarlo y ser sobresaliente.

Una persona alcanza el éxito, si se convierte en experto en su especialidad. Los frutos: reconocimiento, crecimiento, realizacion personal, as; como avance en estatus economico y jerarquico.

Y «Como es que se logra ser experto?».

Los cursos de capacitacion son la llave que nos conduce a la mejora de nuestro trabajo, es por ello que el Banco Nacional de México a lo largo de su existencia se ha preocupado por la capacitacion y el desarrollo de sus recursos humanos, bajo la premisa de que el activo mas valioso con que cuenta es el personal.

Ademas, por las demandas cada dia mas crecientes de los usuarios y la fuerte competencia del mercado, la Institucion requiere contar con personas de un alto grado de profesionalismo y poseedores de una avanzada tecnologia, a la vanguardia en el lanzamiento de nuevos productos y en el mantenimiento de la calidad del servicio propio de Banamex.

Pero la calidad y la productividad de una empresa no dependen solamente de tener los mas modernos equipos y contar con buenas instalaciones; es el recurso humano con sus cualidades fisicas, intelectuales y su voluntad lo que se debe desarrollar y capacitar constantemente.

Ahora bien, sin intencion de la persona por aprender, la capacitacion no es sino manipulacion y no podriamos hablar de crecimiento. El deseo de superacion, de cambio, de aprendizaje, es lo que lleva al individuo a ser mejor y esto lo lleva a realizar mejor su trabajo, a darle mayor calidad y un desarrollo adecuado.

Son tres las areas basicas del ser humano sobre las que debe girar su crecimiento: conocimientos, habilidades y actitudes.

La capacitacion trabaja en el ambito de los conocimientos y habilidades. Es el perfeccionamiento intencional de las potencias intelectuales y fisicas. Con la capacitacion se amplian y mejoran los aspectos tecnicos del trabajo que se realiza, de la organizacion y de aquellos que complementan su actividad laboral.

El desarrollo trabaja en el ambito de las actitudes. Es la accion de evolucion, de cambio positivo, de maduracion. Es mediante el desarrollo como los intereses vitales, vocacionales y profesionales del personal van madurando dentro de la organizacion.

Pero en la capacitacion no se puede ignorar el origen del ambiente en el cual se desarrolla el individuo. La capacitacion es el resultado de fusionar la cultura personal del individuo, con los objetivos y valores de la organizacion ya que ambos se influyen mutuamente y dan por resultado una cultura (ver figura anexo (2)).

"Algunos expertos llaman a este sinergismo 'Triangulo de la realizacion personal' cuando esta empapado de capacitacion y desarrollo" (2).

Cada vertice dentro del triangulo tiene una funcion especifica para que el proceso sea completo y eficaz.

El 'querer hacer', es el ambito de la motivacion; y es indispensable debido a que es el deseo de superacion del individuo.

El 'saber hacer' el trabajo; lo cual significa que se llevo a cabo el aprendizaje.

El 'hacer bien' el trabajo, lo cual depende tambien de la practica.

Con esto no solo terminamos siendo efectivos sino que debemos ser eficaces ejercitando lo aprendido.

Por todo lo anterior decimos que la capacitacion es la llave de entrada a la productividad.

Podemos concluir diciendo que la capacitación afecta a los productos en la forma siguiente:

- 1 - Se hace un uso racional del tiempo, orientando nuestros esfuerzos siempre a resultados, por lo cual se debe administrar correctamente el tiempo.
- 2 - Se hace un uso adecuado de las herramientas desarrolladas y puestas a nuestro servicio para facilitarnos la tarea, ganar en certeza, oportunidad y resultados.
- 3 - Los hábitos de trabajo se dirigen a la utilización productiva de los esfuerzos, a manejarse conforme a prioridades, a concentrar la atención en lo que se hace, a organizar los recursos y tiempo, a no dejar nada importante para después.
- 4 - A dar mayor calidad a nuestro trabajo.



#### 4.4 - LA FRASE CALIDAD EN EL PRODUCTO EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

La calidad es un concepto clave en la estrategia de Banco Nacional de México, y surge como una necesidad real.

De sus cinco objetivos:

Productividad - Ser el Banco más productivo.

Desarrollo - Ser el motor más importante en el desarrollo del país.

Calidad - Ser el Banco de mejor calidad de servicio.

Personal - Ser el mejor lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

Liderazgo - Seguir siendo el Banco más grande del país.

Se puede decir que mientras los de Desarrollo y Liderazgo forman parte de la misión del Banco; los de Calidad, Productividad y Personal están enfocados a satisfacer demandas tanto de la organización interna como del mercado a que se sirve.

Ademas, algunos de los principios del Banco son:

- Ofrecer un excelente servicio a los clientes y usuarios.
- Proporcionar a los usuarios y clientes productos completos, confiables y de alta calidad.
- Desarrollar las tareas con la idea de realizarlas en forma optima.

Es por ello que en Banamex se ha implementado este año la frase "calidad en el producto, excelencia en el servicio".

Y ¿Como es que se ha tratado de cumplir con esta frase?

Para poder cumplir con ella Banamex considera a la capacitacion como un factor fundamental. Para Sistemas, ademas, es una clave del exito pues esta area requiere de un gran talento y dominio de la tecnologia para cumplir con su proposito. Y, la unica forma de estar a la vanguardia en la tecnologia, es tener una mayor apertura al cambio y capacitarse constantemente.

Sin embargo, es necesario reconocer que fundamentalmente la capacitacion y el desarrollo profesional son responsabilidad del individuo.

Hay tres particularidades que enmarcan la capacitación y el desarrollo de Sistemas:

#### ENTORNO DE CAMBIO.

Sistemas siempre va a ser un área con alto ritmo de cambio debido a que las tecnologías de hoy en cuanto a manejo de datos, comunicaciones, programación, etc. serán obsoletas en los noventa.

Además, todos los cambios que se dan y se darán en el resto de las áreas del Banco, necesariamente repercuten y repercutirán en Sistemas.

#### POLITICAS DEL BANCO.

Una de las políticas de Banamer es crecer desde adentro, es decir, ofrecer las oportunidades de nuevas funciones, proyectos y puestos a su propia gente, en lugar de buscar afuera.

#### POLITICAS DE SISTEMAS.

Sistemas y Servicios de Información Banamer es un área de profesionistas. Como tal es una obligación de cada individuo ser proactivo en relación a su propia formación profesional. Cada persona de Sistemas debe dedicar entre una y dos semanas enteras cada año como mínimo, a la educación formal (asistiendo a cursos).

A grandes rasgos se han identificado tres ramos en donde concentrar los esfuerzos de capacitacion:

Habilidades Tecnicas - Cada vez el trabajo se vuelve mas complejo y se requiere tener conocimientos mas amplios. Se necesitan, ademas, expertos que dominen cada ramo tecnico, gente con conocimientos que combinen diferentes especialidades para asegurar el liderazgo de proyectos interdisciplinarios.

Habilidades Gerenciales - Frecuentemente los ejecutivos son personas que han progresado por destacarse tecnicamente, sin embargo necesitan afinar sus habilidades de comunicacion, negociacion, motivacion, innovacion y desarrollo del personal para ser efectivos como los principales agentes del cambio de Sistemas.

Conocimientos del Negocio - Para atender bien a los usuarios se requiere entender muy bien su negocio.

Por todo lo anterior, la capacitación continua tiene que ser una alta prioridad para Sistemas. Pero sería un error reducir el concepto de capacitación al simple otorgamiento de cursos. Los cursos son solamente una parte del proceso; existen, no obstante, miles de maneras de aprender nuevas cosas para los que tienen la voluntad y una mente abierta.

Capacitarse es un compromiso con el futuro personal, la familia y el trabajo.

Concluyendo:

La capacitación nos ayuda a dar calidad al producto y excelencia al servicio.

## **CAPITULO 5**

## **CONCLUSIONES**

CAPITULO 5

=====

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo hemos visto que los factores que afectan a la productividad son:

- a) Materiales.
- b) Equipos.
- c) Mano de obra.

Y que es casi imposible separarlos y medir el grado en que influye cada uno de ellos en la misma; pero también hemos visto que existe un elemento muy importante para la productividad y que interviene en cada uno de los factores mencionados.

Este elemento es "la calidad", y es importante porque sin ella los productos elaborados no le interesarían al cliente; y aunque el índice de productividad se elevara, las pérdidas serían enormes.

Ahora bien, para poder determinar si un producto es de buena calidad o no y si es un producto que satisface a la clientela se sugiere hacer un seguimiento de los productos o servicios con el cliente tanto con el método de observación como con cuestionarios.

Pero no tan solo se debe hacer un seguimiento de los productos ya establecidos sino se recomienda realizar cuestionarios con el cliente acerca de que producto le resulta necesario y ver la posibilidad de generarlo; en esta forma el producto resultará de gran calidad ya que cubrira las necesidades del cliente.

Por otra parte, se ha llegado a la conclusion de que para lograr calidad no solo ayuda el hecho de que se cubra una necesidad especifica sino que es necesaria una adecuada capacitacion ya que esta ayuda al empleado a desarrollar sus habilidades y a aplicarlas en la elaboracion de un producto o la prestacion de un servicio.

Al principio de este trabajo se pretendio demostrar el incremento de productividad como resultado de la capacitacion. sin embargo no me fue posible hacer un estudio de productividad debido a:

- 1.- Un estudio completo es verdaderamente largo por lo cual se sugiere sea visto como un tema aparte.
- 2.- Porque debido a politicas de la empresa (BANAMEX) no me fue permitido el acceso a este tipo de informacion (por ser confidencial).

Por tal motivo el ejemplo que se expuso estuvo canalizado hacia la motivacion que siente el trabajador por su asistencia a los cursos; de tal forma que se ha visto que para que un empleado sepa "hacer lo que le toca" primeramente tiene que tener una comunicacion fluida con su jefe para saber que es lo que se espera de él y, posteriormente, para desempeñar adecuadamente su trabajo.



Esto es con la finalidad de que se haga un uso adecuado de los recursos a su disposición y, además, que los productos generados sean de "calidad" (para lo cual es indispensable que el personal sea capacitado).

¿Podemos entonces considerar a la capacitación como un elemento base para incrementar la productividad?

Por supuesto que sí, ya que hemos visto que el deseo de lograr un ideal es la fuerza motivacional más poderosa de las personas y que una forma de motivarlos es mandándolos a cursos de capacitación que le sean de ayuda en su trabajo; ya que hemos dicho que en esta forma él se sentirá como un elemento más de la empresa, se sentirá plenamente satisfecho de que se le tome en cuenta quince para planes futuros al impartírsele determinado curso y hará todo lo posible por desempeñar lo aprendido en la mejor manera y de esta forma desarrollará su trabajo en forma óptima (empleará todos los recursos a su disposición en la mejor forma).

De tal manera que se afectarían dos factores muy importantes para la productividad:

- 1 - La calidad
- 2 - Los recursos utilizados

Por lo tanto podemos concluir diciendo que la capacitación "SI" es un elemento base que sirve para incrementar la productividad.

## **GLOSARIO**

Glosario de términos.

**Adiestrar** - Significa adquirir destrezas debido a la formación de hábitos por medio del ejercicio sistemático realizado.

Adiestrar significa cambiar los patrones del comportamiento.

El adiestramiento tiene que basarse en una necesidad específica, y es el procedimiento para comunicar y desarrollar conocimientos, aptitudes, habilidades y hábitos necesarios para realizar un trabajo determinado.

**Calidad** - Es el resultado de un proceso de producción y algo que puede ser medido.

**Capacitar** - Adquisición de elementos teóricos que permiten o favorecen el desarrollo de actitudes para la realización de una actividad.

**Eficacia** - La eficacia comprende hacer bien las cosas y además no hacer las cosas por hacerlas sino hacerlas con innovación.

La eficacia contempla al objetivo a lograr y no simplemente el optimizar recursos.

**Eficiencia** - Es hacer las cosas solo por hacerlas (hacerlas bien aunque estén incorrectas).

**Motivar** - Explicar el motivo que se tiene para hacer algo.

**Produccion** - Es el numero de bienes o servicios obtenidos en un tiempo determinado.

**Productividad** - Es la relacion que existe entre lo producido (produccion) y lo insumido (recursos).

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

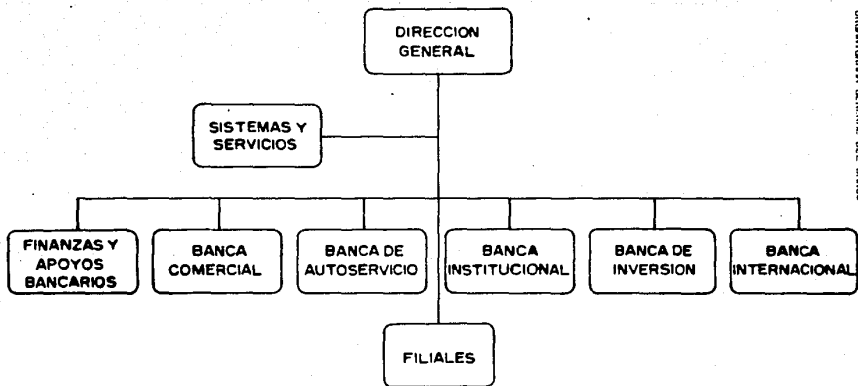
- 1 - **Administración de Personal**  
Aguistin Reyes Fonce  
1a. y 2a. parte  
Editorial LIMUSA.
  
- 2 - **Apuntes de Ingeniería de Métodos**  
Ing. F. Roberto Pérez V.  
Ing. Rafael Navarrete B.  
U.F.I.J.C.S.A I.F.N.
  
- 3 - **Diccionario enciclopédico Guillet**  
Alicia Gallego  
Mario Ieruggi  
9a. edición  
Editorial Aristides Guillet  
Tomos 1, 3, 6 y 7.
  
- 4 - **El Analisis Factorial**  
Guía para estudios de Economía Ind.  
Alfred W. Klein  
Nathan Grabinsky  
5a. edición  
Editado por Banco Nacional de México

- 5 - El Analisis de Puestos  
Agustin Reyes Fonce  
3a. edicion  
Editorial LIMUSA.
  
- 6 - Introduccion al Estudio del Trabajo  
O.L.I.  
3a. edicion  
Editorial LIMUSA.
  
- 7 - Manual 7  
Martin M. Bruce  
Editado por LUMISISTEMAS S.A. de C.V.
  
- 8 - Manual de Medicion de la Productividad  
CONAFRD (Comision Nat. de Productividad).
  
- 9 - Manual de Productividad  
Ed. I.M.P. (Instituto Mexicano del F.)
  
- 10 - Personal:  
Problemas Humanos de la Admon.  
George Strauss  
Leonar R. Sayles  
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

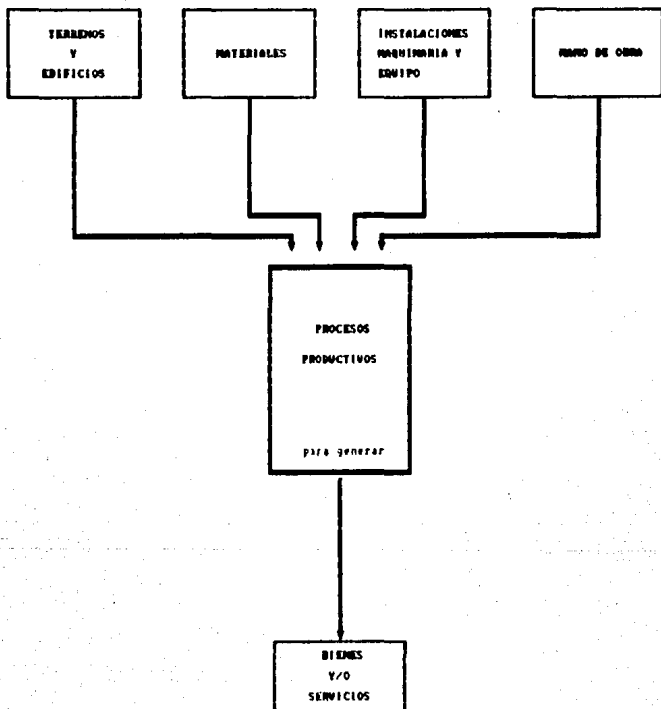
- 11 - Pequeño Larousse  
Miquel de Toro y Gisbert  
Ed. Larousse
  
- 12 - S.S.I. Comunica  
Publicacion Sistemas y Servicio de Inf.  
Banamex  
Vol. 5 No. 2 Abril '88  
Vol. 4 No. 3 Dic '87.
  
- 13 - Una Problematica del Ingeniero.  
Tesis presentada por:  
Javier Armando Nava Vite  
U.N.A.M.  
1987.



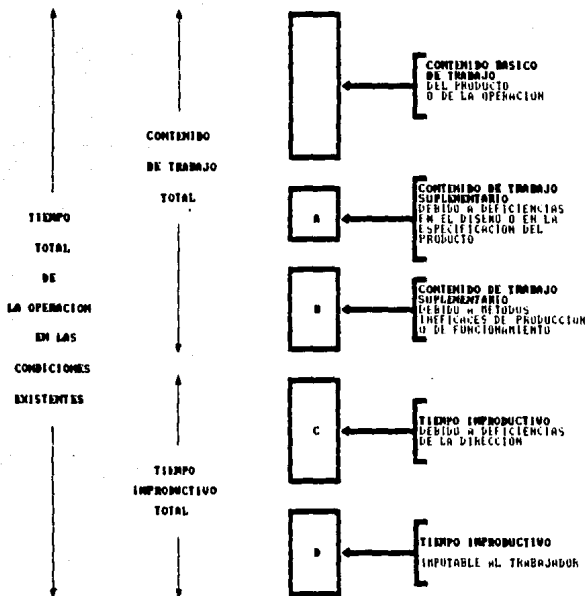
**A N E X O S**



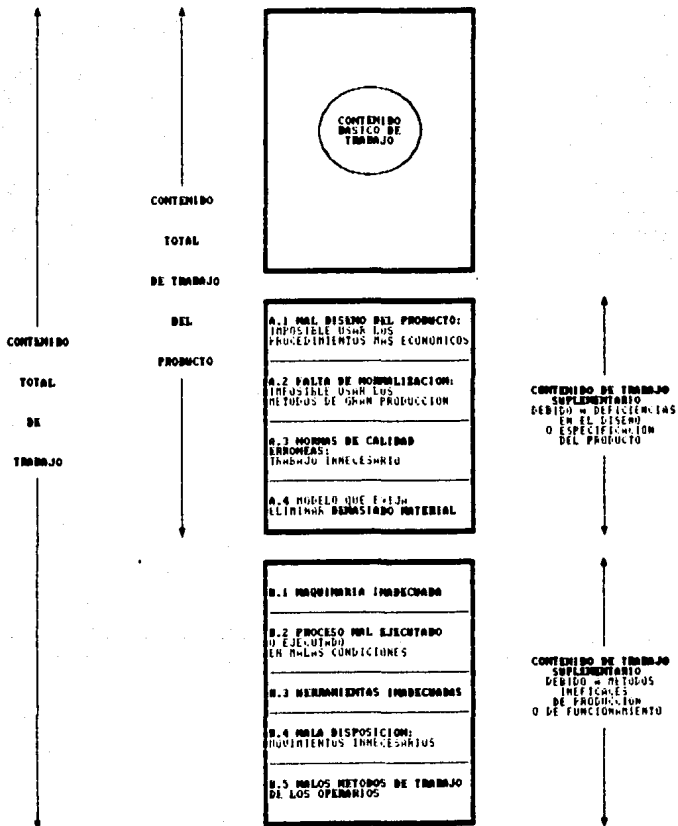
## R E C U R S O S



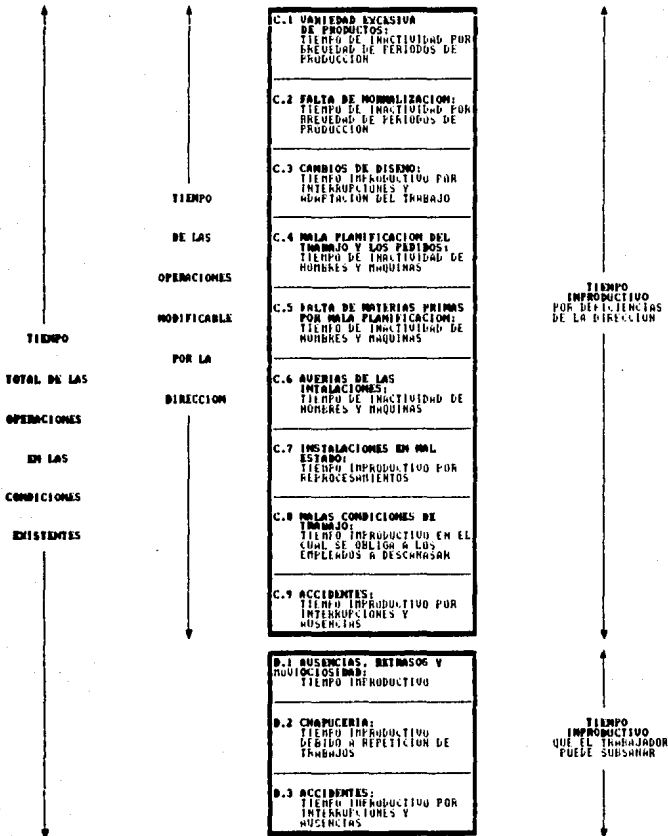
DESCOMPOSICION DEL TIEMPO DE PRODUCCION



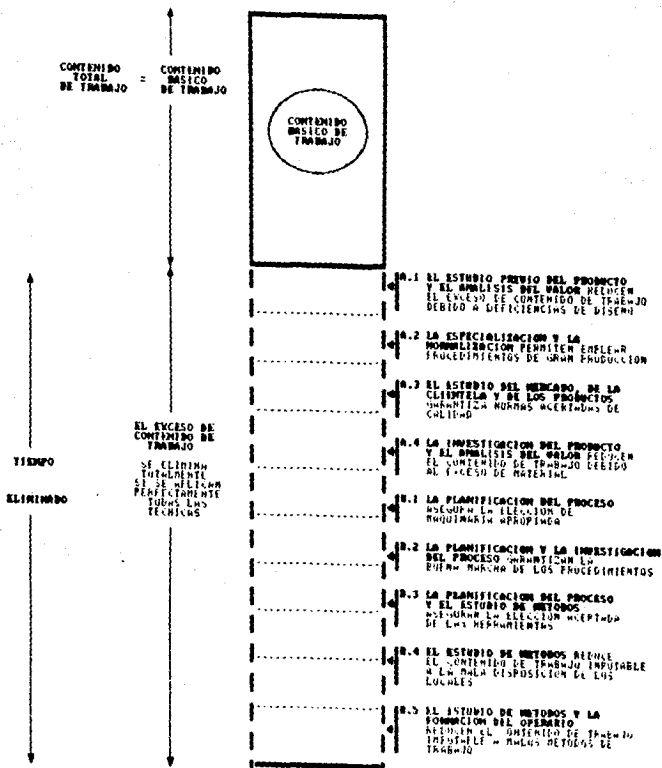
CONTENIDO DE TRABAJO



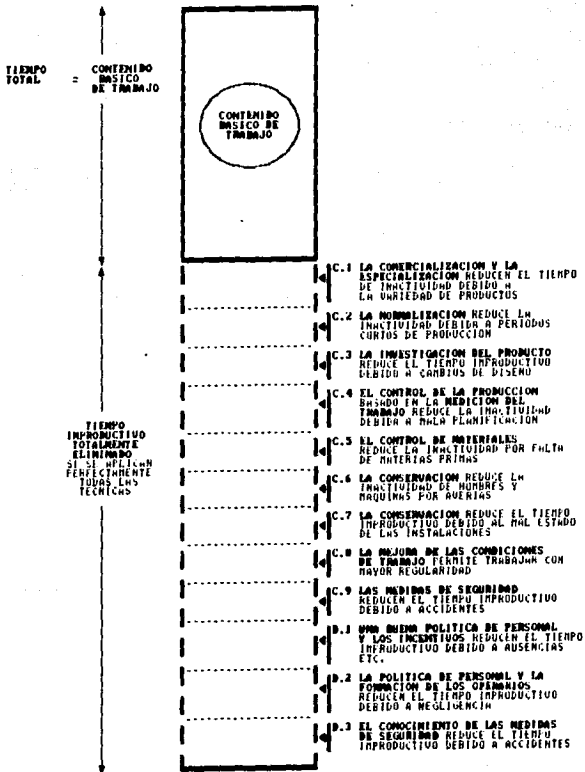
TIEMPO IMPRODUCTIVO



## TECNICAS PARA REDUCIR EL EXCESO DE CONTENIDO DE TRABAJO



TECNICAS PARA REDUCIR EL TIEMPO IMPRODUCTIVO





CUARTILLA EDUCATIVA

NOMBRE: \_\_\_\_\_

NUM. DE NOMINA : \_\_\_\_\_

FECHA: dd/mm/aa

Depto: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

TABLA DE HABILIDADES

- A. No lo conoce
- B. Tiene nociones
- C. Puede aplicarlo con supervisión
- D. Lo domina
- E. Experto

CONOCIMIENTOS BASICOS

AREA DE CONOCIMIENTO	NIVEL DE HABILIDAD	PRIORIDAD /CALIF.	FECHA PROGRAMADA
_____	_____	_____	dd/mm/aa
_____	_____	_____	dd/mm/aa
_____	_____	_____	dd/mm/aa

CURSOS FUERA DE PROGRAMA

AREA DE CONOCIMIENTO	NIVEL DE HABILIDAD	PRIORIDAD /CALIF.	FECHA PROGRAMADA
_____	_____	_____	dd/mm/aa
_____	_____	_____	dd/mm/aa

FIRMA \_\_\_\_\_

Vo. Bo. JEFE  
INMEDIATO



EVALUACION DE CURSOS

NOMBRE DEL CURSO \_\_\_\_\_

FECHA DEL EVENTO \_\_\_\_\_ LUGAR \_\_\_\_\_

INSTRUCTOR \_\_\_\_\_ COORDINADOR \_\_\_\_\_

I CONTENIDO Y OBJETIVO

1.- EL OBJETIVO DEL CURSO FUE PRESENTADO EN FORMA	CONFUSA				CLARA
	1	2	3	4	
2.- LA RELACION DE LOS TEMAS CON EL OBJETIVO DEL CURSO FUE	BIENENSA				DEFINITIVA
	1	2	3	4	
3.- EL PROGRAMA SE ENCUENTRA	IMPROVISADO				ESTRUCTURADO
	1	2	3	4	
4.- EL CONTENIDO DE LOS TEMAS FUE	IMPRACTICO				DE UTILIDAD
	1	2	3	4	
5.- EL NIVEL AL QUE SE TRATARON LOS TEMAS FUE	ELEMENTAL				PROFUNDO
	1	2	3	4	
6.- EL CURSO REQUIERIO DE PRACTICA. ESTA FUE	NINGUNA				SUFICIENTE
	1	2	3	4	
7.- LA CANTIDAD DEL MATERIAL DE CONSULTA FUE	NINGUNA O EXCESIVA				ADECUADA Y SUFICIENTE
	1	2	3	4	
8.- LA CALIDAD Y CONTENIDO DEL MATERIAL DE CONSULTA FUE	IMPRACTICO				PRACTICO
	1	2	3	4	
9.- EL OBJETIVO FUE ALCANZADO DE MANERA	INCOMPLETA				COMPLETA
	1	2	3	4	
10.- EL CONTENIDO DE LOS TEMAS TRATADOS PARA SU DESARROLLO DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO ES	IRRELEVANTE				RELEVANTE
	1	2	3	4	

ESTE CURSO CUBRIO LAS ESPERATIVAS QUE TENIA SI ( ) NO ( )  
 POR QUE? \_\_\_\_\_

COMO APLICARA DENTRO DE SU TRABAJO LOS CONOCIMIENTOS Y LA INFORMACION ADQUIRIDOS DURANTE EL CURSO?  
 \_\_\_\_\_

PLANEACION Y DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS

17.- INSTRUCTOR

11.- EL INSTRUCTOR FUE	INICIAL			PUNTO
	1	2	3	4
12.- EL CONOCIMIENTO DEL INSTRUCTOR SOBRE LOS TEMAS FUE	ELEMENTAL			PROFUNDO
	1	2	3	4
13.- LA INTRODUCCION AL CURSO FUE PRESENTADA EN FORMA	CONFUSA			CLARA
	1	2	3	4
14.- EL ORDEN Y RITMO CON QUE EL INSTRUCTOR HAREJO LOS TEMAS FUE	IMPROVISADO			ESTRUCTURADO
	1	2	3	4
15.- LA FORMA COMO CONDUCIO AL GRUPO FUE	PASIVA			DIRIGIDA
	1	2	3	4
16.- SUS EXPOSICIONES Y COMUNICACION CON EL GRUPO FUE-	CONFUSAS Y			CLARAS Y
DON	TECNICAS	1	2	3
	1	2	3	4
17.- LA ATENCION DEL INSTRUCTOR HACIA LOS PARTICIPAN-	MINERA			DECIDIDA
TES FUE	1	2	3	4
18.- EN RELACION A LA PARTICIPACION DEL GRUPO EL INS-	OSTACULIZO			FACILITO
TRUCCION LA	1	2	3	4
19.- EN CUANTO AL HAREJO DE INFORMACION EL INSTRUCTOR.	SOLAMENTE			UTILIZO
	EXPOSITO	1	2	3
	1	2	3	4
20.- EL LENGUAJE QUE UTILIZO EL INSTRUCTOR FUE	COMPLICADO			COMPRENSIBLE
	1	2	3	4

QUE FUE LO QUE MAS LE AGRADE DEL INSTRUCTOR?

---



---



---

QUE FUE LO QUE LE DESAGRADE DEL INSTRUCTOR?

---



---



---

SI CONOCE ALGUN OTRO EXPOSITOR EN ESTE TEMA, NOS PODRIA PROPORCIONAR SUS DATOS

---



---



---

PLANEACION Y DESARROLLO  
DE RECURSOS HUMANOS

III.-COORDINACION

21.- RECIBIO INFORMACION PREVIA AL CURSO	DE ULTIMA HORA 1	2	3	CON OPORTUNIDAD 4
22.- CONTO CON LAS FACILIDADES NECESARIAS PARA ASISTIR AL CURSO	EN FORMA LIMITADA 1	2	3	EN FORMA AMPLIA 4
23.- CONSIDERA QUE EL PROGRAMA ESTUVO ACORDE A SUS NECESIDADES ESPECIFICAS DE CAPACITACION DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO	DEFINITIVAMENTE NO 1	2	3	DEFINITIVAMENTE SI 4
24.- EL HORARIO EN QUE SE HAREJO EL CURSO RESULTO	INPRACTICO 1	2	3	PRACTICO 4
25.- DURANTE EL CURSO EL GRUPO SE MOSTRO	IMPUNTUAL 1	2	3	PUNTUAL 4
26.- LA DURACION DEL CURSO LE PARECIO	INSUFICIENTE 1	2	3	SUFICIENTE 4
27.- EL INSTRUCTOR Y EL GRUPO CONTARON CON EL MATERIAL DIDACTICO NECESARIO PARA EL CURSO, DE FORMA	INSOPORTURA 1	2	3	OPORTURA 4
28.- LOS APOYOS AUDIOVISUALES (PELICULAS, VIDEOS, TARRIALES, ETC.)	DEJARON QUE DESEAR 1	2	3	FUERON DE CALIDAD 4
29.- DURANTE LOS RECESOS CONTO CON LOS SERVICIOS DE CAFETERIA DE MANERA	LIMITADA 1	2	3	ADECUADA 4
30.- LAS INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO DISPONIBLES PARA EL CURSO, RESULTARON	INAPROPIADOS 1	2	3	APROPIADOS 4

AL TERMINO DEL CURSO RECIBIO SU CONSTANCIA DE PARTICIPACION SI ( ) NO ( )

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR NUESTROS PROGRAMAS DE CAPACITACION

---



---



---



---



---

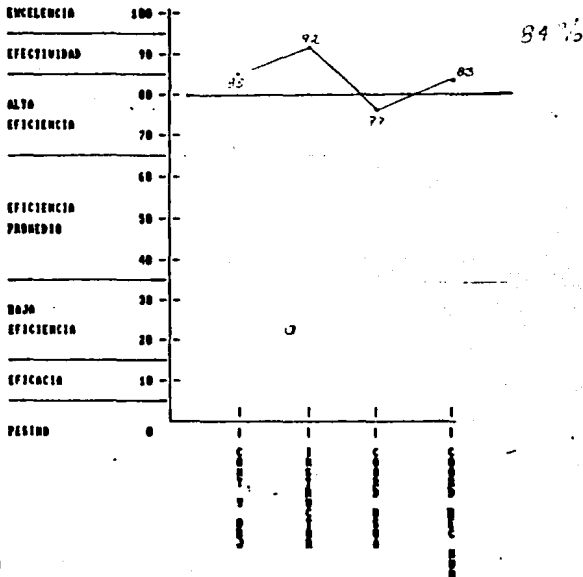


---



---

NOMBRE DEL CURSO	REDES LOCALES DE MICROCOMPUTADORES		
FECHA DEL EVENTO	01-03-88	LUGAR	CORONA P. II #24
INSTRUCTOR	MIGUEL CASTILLO	COORDINADOR	JOSÉ VICENTE FERNANDEZ

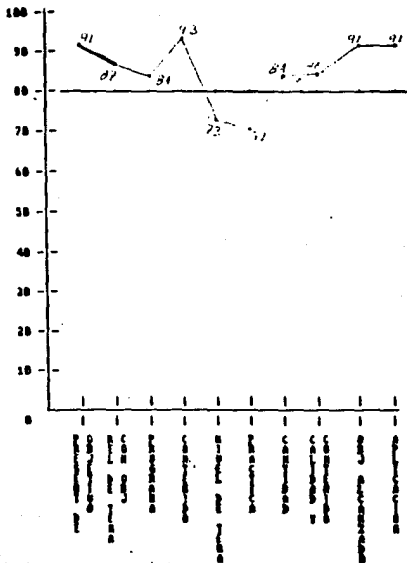


## OBSERVACIONES :

En cuanto a contenido del tema, el programa se encuentra medianamente estructurado, del instructor se evaluaron es buena un poco bajo en cuanto a dinámica del grupo y del curso; la información no se recibe con oportunidad y el desarrollo no es muy práctico además de la irregularidad en la puntualidad del grupo; la duración del curso no es tan suficiente como debería y se requiere de mayor prácticas.

NOMBRE DEL CURSO TEMA 5: LUGARES EN MICROCOMPUTERIZACIONES  
 FECHA DEL EVENTO 04 - 07 FEB LUGAR GRUPO 1 - 1A H.S.A.  
 INSTRUCTOR IRIBES CASTILLO COORDINADOR JIC - BULLO FERNANDEZ

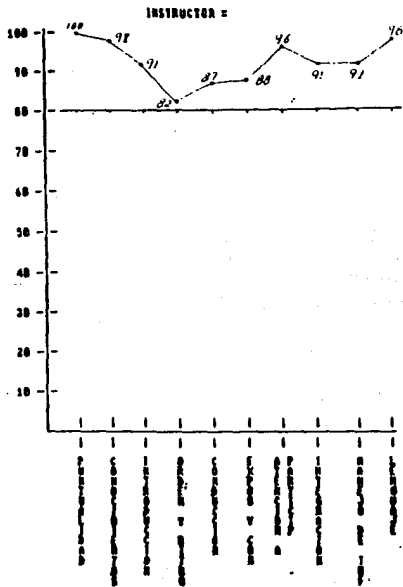
CONTENIDO/OBJETIVO:



85%

OBSERVACIONES: el objetivo fue presentado en forma clara;  
lasclusiones del tema que el objetivo que fueron el programa se encuentran perfectamente  
estructurado; el contenido del tema fue de utilidad; el nivel al que se trataron los temas fue resolver,  
la practica fue de utilidad el material de consulta fue bueno; el objetivo del curso fue al-  
canzado de manera casi completa; su aplicacion sera relevante.

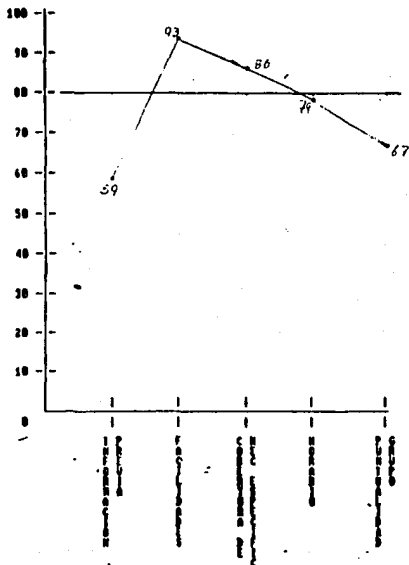
**HOMBRE DEL CURSO** LOS LOCALES DE MICROCOMPUADRAS  
**FECHA DEL EVENTO** 01 - 02 FEB **LUGAR** CU USC P M H 4  
**INSTRUCTOR** DAISY CASTILLO **COORDINADOR** LIC SOCORRO FERNANDEZ



**OBSERVACIONES:** en general en cuanto al instructor su evaluacion es buena, un poco  
 baja en cuanto al ritmo, conductividad y comunicacion de los temas y del grupo respec-  
tivamente.

NOMBRE DEL CURSO LEYES LÓGICAS DE MICROCOMPUTARICAS  
 FECHA DEL EVENTO 01 - 03 FEB LUGAR EDIFICIO B-21 H-24  
 INSTRUCTOR ULISES CASTRO COORDINADOR LIC SOCORRO FERNANDEZ

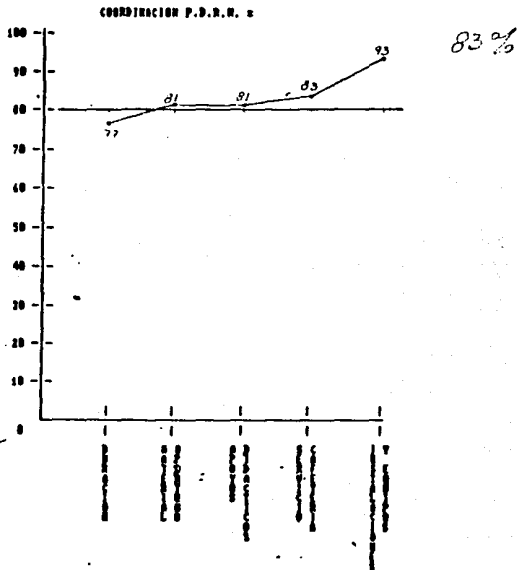
COORDINACION USUARIO =



OBSERVACIONES: La información sobre el curso no se recibe con oportunidad; el horario  
no es muy práctico; el grupo es muy regular en puntualidad;



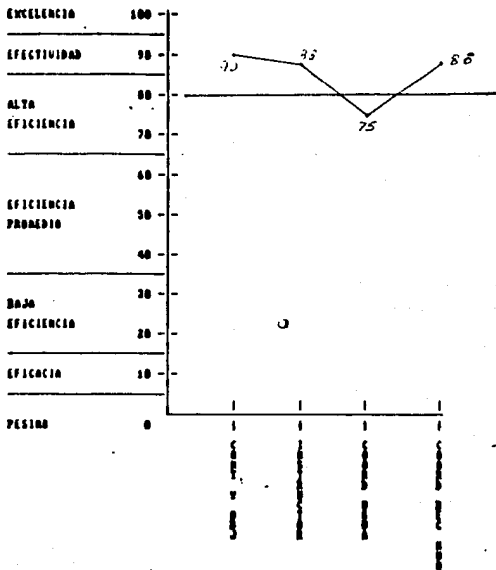
NOMBRE DEL CURSO TRABAJOS SOCIALES DE ALTA CAPACITACION  
 FECHA DEL EVENTO 01-03-88 LUGAR CENCO P.M. H-24  
 INSTRUCTOR LUIS CASIANO COORDINADOR LIC. ROGER FERNANDEZ



OBSERVACIONES: la duración del curso no es tan suficiente como debería; no se  
abuso con toda oportunidad el material, el apoyo didáctico es básico lo  
en cuanto a serv. de catering no es tan adecuada; y las instalaciones y equi.  
resultaron apropiadas.

GRAFICA GENERAL DE EVALUACION DE CURSOS

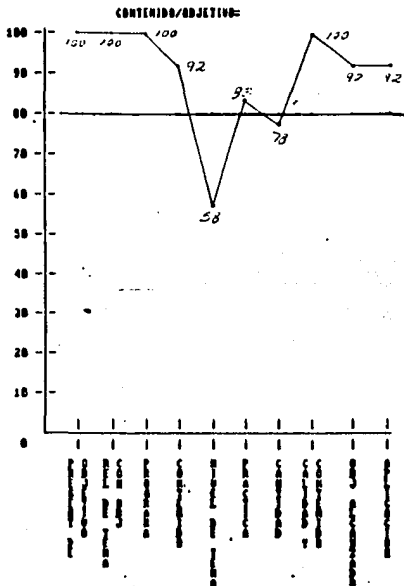
NOMBRE DEL CURSO CURSOS PARA FACILITADORES  
 FECHA DEL EVENTO 0 - 06 - 79 LUGAR PLAZA 213 C/5. N. VALDE  
 INSTRUCTOR ALF. HUIS GONZA VALDEZ COORDINADOR \_\_\_\_\_



OBSERVACIONES :

El contenido de la teoría es de utilidad y se objetiva que alcanzado casi totalmente ;  
P) conocimiento al instructor sobre la teoría fue buena, pero no tan profunda  
como debería. Se requiere de mayor conocimiento en un contexto actual ;  
La información a crisis de las crisis no es oportuna ; el servicio de capacitación no es lo suficientemente adecuado a menos de que se requiera limpieza  
a las terminales.

NOMBRE DEL CURSO CONCEPTS AND FACILITIES  
 FECHA DEL EVENTO 9 - ENO - 54 LUGAR ANEXAS 313 COL DEL VALLE  
 INSTRUCTOR ACT. ANIS COZZO VALDES COORDINADOR \_\_\_\_\_



OBSERVACIONES: EL CONTENIDO DE LOS TEMAS 1-12 UTILIZADO, EL NIVEL DE QUE SE TRABAJA POR ESTUDIOS  
LA PARTIDA DEBE SER DE SUJUNTOS; EL OBJETIVO NO SE ALCANZÓ DE MANERA COMPLETA

NOMBRE DEL CURSO

CONCERTS AND FACILITIES

FECHA DEL EVENTO

9 - ENE - 1989

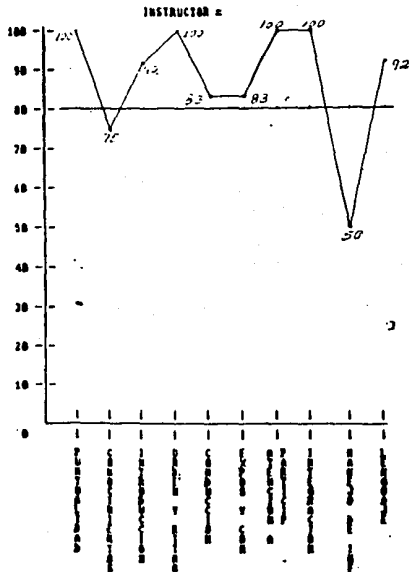
LUGAR

MORAS 313 COL. DEL VALLE

INSTRUCTOR

ACT - VLS CORZO VAREZ

COORDINADOR



OBSERVACIONES: En cumplimiento de las actividades para el primer trimestre del presente curso, se realizaron las actividades de observación y documentación de las actividades de enseñanza-aprendizaje en el aula de música.

SE REALIZÓ EL PRIMER TRIMESTRE DEL PRESENTE CURSO.

SE REALIZÓ EL PRIMER TRIMESTRE DEL PRESENTE CURSO.

SE REALIZÓ EL PRIMER TRIMESTRE DEL PRESENTE CURSO.

NOMBRE DEL CURSO

CONCEPTS AND FACILITIES

FECHA DEL EVENTO

9 - ENF - '89

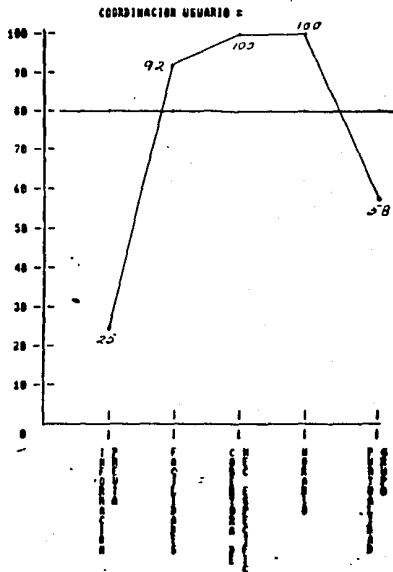
LUGAR

AULES 319 COL. DEL VALLE

INSTRUCTOR

ACT AUS CORZO VALDES

COORDINADOR



OBSERVACIONES:

LA PARTICIPACION EN EL GRUPO ES BUENA Y SE DAN OPORTUNIDADES

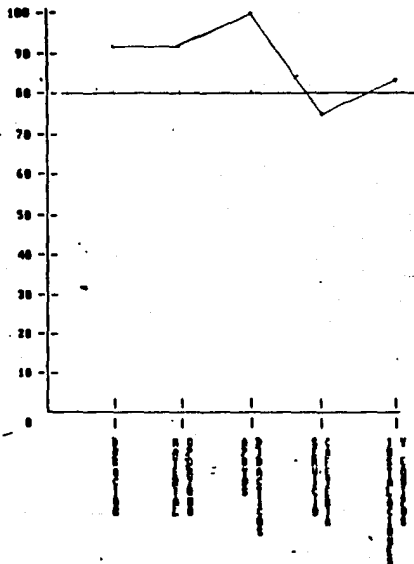
DE PARTICIPACION EN EL GRUPO Y EN SUJETS POR RESOLVER.

NOMBRE DEL CURSO CONCEPTS AND FACILITIES

FECHA DEL EVENTO 21-ENE-199 LUGAR MOCAS 313 C/O DEL VALLE

INSTRUCTOR ALF. ALFONSO CORDERO VALDES COORDINADOR \_\_\_\_\_

COORDINACION P.D.R.N. x



OBSERVACIONES: EL SERVICIO DE COORDINACION NO FUE LO SUFICIENTEMENTE DESECUADO.  
SE SERVICIO DE SIMPOSIO A LOS TERMINALES.

TABLA DE INTERPRETACION DEL PORCENTAJE DE EVALUACION

ESCALA	INTERVALO	C R I T E R I O
0 a 4.9%	5	<b>PEJIMO:</b> NO CUMPLE LOS ESTANDARES TECNICOS, DIDACTICOS, METODOLOGICOS Y DE GRUPO. FREQÜENTEMENTE PUEDEN GENERAR CONFLICTOS Y RESISTENCIA AL CAMBIO. PROVOCA UNA INACCION DISTORCIONAL DE RECURSOS HUMANOS, NO CONDUCE AL LOGRO DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES.
5 a 14.9%	10	<b>EFICACIA:</b> ALCANZA SOLO ALGUNO DE LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS EN FORMA MINIMA Y ALGUN SIN CONSISTENCIA EN EL PROGRAMA. NO FACILITA EL MOVIMIENTO A LA ACCION NI PROMUEVE EL CAMBIO.
15 a 34.9%	20	<b>BAJA EFICIENCIA:</b> LOS ESTANDARES MANEJADOS SE CUMPLEN EN LA MINIMA ESCALA Y EN FORMA NO CONSISTENTE EL CONTENIDO SE ENSEÑA MEDIANTE FORMAS EFECTIVAS DE APRENDIZAJE PRÁCTICO. POR LO QUE EL IMPACTO DEL CURSO TIENE UN DESARROLLO INDEFINIDO, ORIENTACION EMOTIVA NO CONSISTENTE.
35 a 64.9%	30	<b>EFICIENCIA PROMEDIO:</b> CUMPLE CON LOS ESTANDARES MANEJADOS EN TERMINOS GENERALES. LA ORIENTACION DEL PROGRAMA TIENE UN GRAN POCO DE CONSISTENCIA, POR LO QUE LA EFECTIVACION PRÁCTICA DEL CONTENIDO TIENDEN SI DIFÍCILMENTE, ENFINA A GENSER LA NECESIDAD DE CAMBIO EN UNA ETAPA BASICA.
65 a 84.9%	40	<b>ALTA EFICIENCIA:</b> CUMPLE LOS ESTANDARES DE CALIDAD EN FORMA MEDIANA Y OPORTUNA DE TAL MODO QUE RELACIONA LOS CONTENIDOS CON EL MUNDO DE REFERENCIA DE LOS PARTICIPANTES COMUNICAMENTE. LEVANTA ESTABLECER ESPEROSITIVO DIFERENCIAL ENTRE LO REAL Y LO QUE TIENE, POSIBILITA LA CONTINUIDAD DEL ESFUERZO DE CONSTRUCCION, PROMUEVE BASTO EL MOVIMIENTO A LA ACCION COMO EL CAMBIO.
85 a 94.9%	50	<b>EFFECTIVIDAD:</b> CUMPLE EN FORMA OPTIMA LOS ESTANDARES DE CALIDAD, EN UN ALTO GRADO DE CONCRETIZACION DE CONTENIDO DENTRO DEL AREA DE INFLUENCIA DEL PARTICIPANTE, DE TAL MODO QUE LO INSTRUMENTA Y HABILITA EN EL OPTIMO DESARROLLO DE SUS FUNCIONES DENTRO DEL GRUPO, TIENE CONTINUIDAD EL ESFUERZO DE CONSTRUCCION, LEVANTA ESTABLECER ESPEROSITIVO CON ELEMENTOS DE ALTERNATIVAS O ALTERNATIVAS DE CAMBIO, CON ELLO FACILITA LA IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES CONCRETAS EN LA PRÁCTICA, ASÍ COMO LA GENERACION DE CAMBIOS EN FORMA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADA.
95 a 99.9%	5	<b>EXCELENCIA:</b> CONSOLIDAN EL ESFUERZO DE CONSTRUCCION DENTRO DE UNA DIMENSION DE ALTO COMPROMISO Y LOGRO ENTRE EL USUARIO Y RECURSOS HUMANOS, INSTRUMENTANDO EN ALTO GRADO LA CONTINUIDAD EN EL ESFUERZO DE CONSTRUCCION, LEVANTA ESTABLECER ESPEROSITIVO DENTRO DEL GRUPO, LE INSTRUMENTA EN ALTO NIVEL LOS ESTANDARES DE CALIDAD DE CONTENIDO, DE TAL MODO QUE GENERA CONDICIONES QUE LE PERMITAN AL PARTICIPANTE CONVERTIRSE EN AGENTE DE CAMBIO CON FORTALECIMIENTOS DE OBTENER UN ALTO NIVEL DE ADECUACION DENTRO DE SUS INTERVENCIONES.

## CAPACITACION Y DESARROLLO

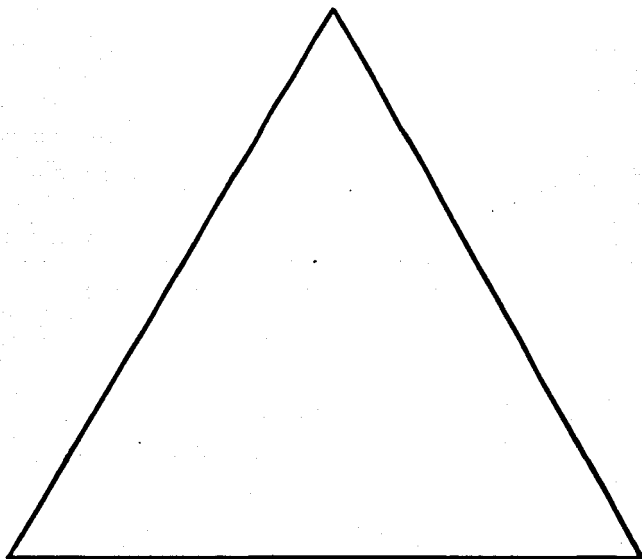
AREA FUNCIONAL	CURSOS IMPARTIDOS			NO. DE PERSONAS CAPACITADAS			HORAS DE CAPACITACION		
	1986	1987	1988	1986	1987	1988	1986	1987	1988
ING. DE SISTEMAS	69	214	120	168	298	293	6832	16122	12793
OPERACION	71	132	284	512	411	410	18233	27003	19734
ADMINISTRACION	56	128	78	88	184	120	4661	6408	4837
ESPECIALIDADES	35	75	42	44	56	43	2306	3967	2583
TOTAL	211	549	516	804	698	866	32242	53588	39867



ANEXO 13.

TRIANGULO DE LA REALIZACION PERSONAL

QUERER HACER (MOTIVACION)



SABER HACER  
(APRENDIZAJE)

HACER BIEN  
(PRACTICA)