(8) Ejem.

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**Facultad de Contaduría y Administración**

## Capacitación y Adiestramiento en la Banca Privada

## Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**
**P R E S E N T A N**


RAUL ALVAREZ GARDUÑO
CONSUELO ARANDA DIAZ
NICOLAS APREZA SALINAS

**Director del Seminario: Manuel Resa Monroy**


1 9 8 1

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**
**Tesis Digitales**
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# I N D I C E


INTRODUCCION

I.- CONCEPTOS GENERALES.

I.1. DEFINICIONES.

I.2. IMPORTANCIA.

I.3. PROPOSITOS.

I.4. ANTECEDENTES.

I.4.1. PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

I.4.2. LOS APRENDICES.

I.4.3. LOS GREMIOS.

I.4.4. EL SURGIMIENTO DE LA ERA INDUSTRIAL.

I.4.5. EL PERIODO DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL.

I.4.6. EL PERIODO DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

I.4.7. LA SITUACION EN MEXICO.

BIBLIOGRAFIA.

II. DETECCION DE NECESIDADES.

II.1. INTRODUCCION.

II.2. PROGRAMA DE DETECCION.

II.3. VENTAJAS.

II.4. ESTRUCTURA ACADEMICA.

BIBLIOGRAFIA.

III. PROGRAMAS DE CAPACITACION.

III.1. TIPOS DE INSTRUCCION.

III.2. GRUPOS OCUPACIONALES.

III.3. PROGRAMAS.

III.4. CONCENTRACION DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS.

BIBLIOGRAFIA.

IV. RECURSOS UTILIZADOS.

IV.1. RECURSOS HUMANOS.

IV.2 RECURSOS TECNICOS.

IV.3 RECURSOS MATERIALES.

IV.3.1. MEDIOS AUXILIARES.

BIBLIOGRAFIA.

V. ASPECTO LEGAL.

V.1. ANTECEDENTES.

V.2. BASES PARA LA FORMULACION DE PLANES.

V.3. REGISTRO DE PLANES, PROGRAMAS E INSTRUCTORES.

V.4. FORMATOS.

BIBLIOGRAFIA.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

# I N T R O D U C C I O N

Se dice que " el hombre vale por lo que sabe " y es muy cierto. Esta gran verdad se palpa cuantitativamente en todas las empresas al verse reflejada en sueldos y salarios para los trabajadores y en utilidades para las empresas al incrementar su productividad. En México, la mayoría de las empresas no han querido entender que las Universidades y escuelas Técnicas solo proporcionan personal con conocimientos generales y que corresponde a ellas dar los conocimientos específicos para hacerlos hábiles en una materia. Además, está presente el eterno problema de la falta de preparación.

El gobierno, dándose cuenta de la importancia que implica el tener gente capacitada, se vió en la necesidad de establecer disposiciones legales sobre capacitación y adiestramiento para, de esta manera, hacerla obligatoria en todas las empresas. En el tiempo transcurrido desde entonces, se pueden hacer dos observaciones; la primera consistiría en que se ha creado conciencia de la necesidad que cubren y de la trascendencia de su adecuada implementación. La segunda pondría de relieve lo difícil que resulta no convertir la obligación constitucional en simple cumplimiento de valores formales, sin resultados prácticos.

El resultado, ciertamente, no ha sido muy positivo, le importa más al empresario el que los trabajadores tomen los cursos que el hecho fundamental de que aprendan.

Esta situación demuestra que los empresarios no han cumplido con una responsabilidad que ellos mismos aceptan al señalar que en el país no hay

gente capaz, ya que el trabajo sobra. Esta afirmación, conocida como " desempleo con trabajo ", es un problema del que no está exenta la banca en México, la cual es un sector que cuenta con los medios suficientes para resolverlo, y que si no lo ha hecho del todo, no ha sido por — falta de voluntad, sino más bien, por ausencia de una metodología — adecuada para ello.

El propósito de este trabajo es contribuir de alguna manera a responder, en el momento actual, a una exigencia inaplazable como lo es la capacitación y el adiestramiento, presentando una metodología sencilla y práctica adecuada a las condiciones que imperan en la banca privada.

I.1. DEFINICIONES.-

Se ha tratado de encontrar diferencia entre los conceptos de capacita - ción y adiestramiento, estimando que este término debe ser empleado en- la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su - trabajo normal y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en - una labor diferente a la que normalmente desarrolla.

Según la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento ( UCECA ); sugiere las siguientes definiciones:

CAPACITACION: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabaja dor con el propósito de prepararlo para desempeñar eficien temente determinado trabajo.

ADIESTRAMIENTO: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destre - zas del trabajador con el propósito de incrementar su — aptitud en el puesto de trabajo.

Ahora bien, Etimológicamente, Capacitación significa:

Deriva de la palabra CAPAZ, que a su vez proviene del — latín CAPAX, cupere, caber; y que tienen según el Diccio- nario Hispánico Universal, entre otros, los siguientes — significados: que llene ámbito o espacioso, suficiente para recibir o contener en sí otra cosa, grande o espaciosa —

aptitud, proporcionado, suficiencia, inteligencia, de - buen talento, apto legalmente para gozar de un derecho.

Por otro lado, Adiestramiento significa: Ejercitar, Hacer a alguien practicar cierta cosa para hacerse diestro en ella.
( Aleccionar, amaestrar, desentorpecer, disciplinar, educar, ejercitar, -- ensayar, entrenar, iniciar, preparar, enseñar, etc.)

Fernando Arias Galicia nos dice que la Capacitación es:

La adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Del mismo modo nos define el Adiestramiento como:

El proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de - trabajo de carácter muscular o motríz.

En el Centro Nacional de la Productividad establecen:

ADIESTRAMIENTO: Es el proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de - su puesto de trabajo.

CAPACITACION: El proceso de enseñanza- aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los - objetivos de un puesto diferente al suyo.

Nosotros entendemos como Capacitación:

La parte de educación que se va a dar a los elementos — humanos de una organización, desarrollando habilidades, conocimientos y actitudes administrativas, sociales y técnicas, con el fin de desarrollar al individuo y a la organización.

## I.2. IMPORTANCIA.

Para realizar satisfactoriamente una tarea no basta la buena voluntad de una persona, es indispensable contar con los elementos o recursos necesarios para ello. Es por esto que la capacitación y el adiestramiento del trabajador juegan un papel muy importante en el desarrollo de cualquier organización, así como dentro de cualquier país.

La historia demuestra que los paises desarrollados son aquellos que tienen un alto nivel educativo, lo cual se traduce en individuos capaces de aprovechar al máximo los recursos naturales con que cuentan.

Es necesario que las personas sepan cómo aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir, la maquinaria, instalaciones, etc., puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente.

La capacitación y el adiestramiento se traducen en una mayor productividad que beneficia a la organización y al país por un lado y por el otro beneficia al trabajador, puesto que incrementará su salario, tendrá un mayor poder de compra y por lo consiguiente un mejor nivel de vida.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en

desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano. Frente a esta exigencia, surge paralelamente la de lograr el desarrollo de ese elemento humano que se encuentra a su disposición, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive, y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle sus capacidades, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso.

## I.3. PROPOSITOS DE LA CAPACITACION.

a) De los individuos:

- Satisfacción de necesidades de opcionar.
- Satisfacción de las necesidades de logro.
- Desarrollo personal.
- Integración individual.
- Pertenencia a grupo.

b) De los grupos:

- Mayor cohesión
- Satisfacción de logro en grupo.
- Dirección más coordinada.
- Gestión más eficaz.
- Bienestar del personal en general.

c) De la empresa:

- Mayores niveles de productividad.
- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Utilidades.
- Bienes y servicios útiles a la comunidad.
- Perpetuidad y crecimiento.
- Beneficio e imagen frente al entorno.

## I.4. ANTECEDENTES.

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, — viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización; tuvo la capacidad de pasar a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias. Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando estos elementos administró el proceso de —— desarrollo que ahora se llama " Entrenamiento " Cuando este mensaje fue recibido por otro hombre, de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos o habilidades fueron transferidos.

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos - en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas, pero más especialmente por el advenimiento de la revolución industrial, muchos pensadores han escogido la fecha de 1750 como el término del primer - período de acumulación de conocimientos del hombre y también como —— el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en solamente 150 años, esto es, hacia 1900. En los siguientes 50 años, hacia 1950, volvieron a duplicarse. La década de los cincuen

ta fue ya testigo del lanzamiento del primer cohete, y una vez más los conocimientos del hombre se duplicaron. Pero, ahora, un nuevo problema ha surgido. La enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones enormes. La serie - dad de la situación se acentúa, además, porque ha vuelto a doblarse el conocimiento del hombre durante un periódo de 5 años que terminó en 1964. La rapidez de todos estos cambios, por lo tanto, se ha convertido en un dramático reto para el entrenamiento y desarrollo de - personal, un reto tanto para descartar como para enriquecer los conceptos de esta disciplina.

## I.4.1 LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO.

A medida que continúan las excavaciones arqueológicas y aparecen — inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6,000 años o más, el lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones, sorprendentemente acelerado, se hace más evidente.

El palacio Sumerio de Kish, en la Mesopotamia, que se construyó 3500 años antes de Cristo, es uno de los ejemplos del uso tan antiguo de ladrillos, y la Biblia nos dice que la Torre de Babel fue construida con ladrillos. La grandeza arquitectónica de construcción que tienen en sí las pirámides y otros templos, como el de Salomón, son monumentos a aquellos primeros albañiles, canteros, carpinteros, artistas y científicos de los tiempos pasados.

I.4.2. LOS APRENDICES.

Debe recordarse que en las civilizaciones primitivas la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino. La habilidad y conocimientos de los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que, después de un largo período de estudios, se convertía en obrero. Las reglamentaciones para gobernar este aprendizaje data de fechas tan tempranas como el año 2100 A.C., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el Código de Hammurabi.

El sistema de aprendizaje no estaba sólo restringido a oficios artesanales, constituía también el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación. Solamente hacia los años 1920 fue posible, en los Estados Unidos, que un joven pudiera " estudiar derecho en las oficinas de un abogado" . Fue ésta una forma de aprendizaje -- y guía que, después de un largo período de estudio, era seguida, supervisado por el gobierno, con un examen del novicio, el cual, con resultado aprobatorio, podía legalizar la práctica de la abogacía. En los templos antiguos se enseñaba religión y, frecuentemente, arte. Los ejércitos tomaban la responsabilidad de enseñar a los soldados. Las escuelas privadas enseñaban a los hijos de los ricos y de los gobernantes, y la clase industrial desarrolló un intrincado sistema de aprendizaje que conforme pasó el tiempo se convirtió en un sistema social en las empresas.

## I.4.3. LOS GREMIOS.

Otro desarrollo en este campo lo constituyeron los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, la ayuda, etc. En esencia, estos tipos de asociaciones constituyeron las primeras empresas y, al mismo tiempo, establecieron las primeras normas de calidad al establecer ciertas normas de mano de obra.

Estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores. Existía un " maestro ", que era propietario de la herramienta y de la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento. Por otra parte estaban los trabajadores propiamente dichos, quienes, aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se tratara. Recibían una paga fija por su trabajo. Por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores, era llegar algún día a ser " maestros ".

Conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirieron más maquinaria y materiales y esto, a su vez, demandó mayor inversión por parte de los maestros. Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros.

La necesidad de los trabajadores de poner sus propios talleres, dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados.

Este fenómeno fue precipitado también por los propios maestros, - quienes al ver que se establecían nuevos talleres, hicieron los - suyos más exclusivos, demandando además mayor habilidad y precisión en la mano de obra que usaban. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó todavía más difícil.

La característica de este sistema de gremios en su época de apogeo, que ocurrió entre los siglos XII y XV, era que sus privilegios estaban muy bien protegidos y reglamentados, sobre todo en lo que se - refiere a horarios, salarios, herramientas y precios. El sistema — requería que todo el mundo tuviera los mismos privilegios y que se utilizaran los mismos métodos, y esto provocó que tanto los obreros calificados como los semicalificados formaran sus propios gremios - para protegerse entre sí y obtener mayor beneficio de su trabajo.

## I.4.4. EL SURGIMIENTO DE LA ERA INDUSTRIAL.

El cambio en Estados Unidos de una economía agrícola a una de tipo - industrial, trajo consigo una derrama de ideas industriales que se vio reflejada en el volumen de manufacturas.

La historia del crecimiento de las actividades de capacitación que - acompañaron a esta expansión industrial, es verdaderamente fascinante.

En épocas tan tempranas como 1809, la Gran Logia Masónica bajo la — dirección de DeWitt Clinton, estableció la educación vocacional en - instalaciones adecuadas. En 1828, el Ohio Mechanics Institute fue —

inaugurado en Cincinati, Ohio. El entrenamiento de tipo manual — empezó en Norteamérica hacia 1825, y la mayoría de las instituciones que surgieron después de esta fecha fueron en su mayoría de tipo disciplinario y no vocacional.

Todas las llamadas " escuelas industriales estatales " eran, en - realidad, cárceles para " chicos malos ".A pesar de lo anterior, el concepto básico era el correcto, esto es, dar cierto entrenamiento a las manos ociosas para que : con una capacitación mental también - adecuada, estas personas hicieran alguna contribución útil a la socie_ dad, más que recibir un castigo de la misma.

Con el crecimiento de la industria vino una nueva forma de entrena - miento: las escuelas industriales.

## I.4.5. EL PERIODO DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL.

Parece que el entrenamiento resulta mejor en condiciones de emergencia. Así sucedió cuando se hizo evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de los negocios. Estaba muy claro para los consultores, directores de entrenamiento y administradores de personal, que la educación industrial necesitaba mejorarse.

A la llegada de la Primera Guerra Mundial se agudizó el estado de - emergencia. Había una vital necesidad de tender un puente de barcos -

entre Europa y América. Así fue como la Corporación de la Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos inició una sección de educación y entrenamiento.

Se presentó un problema: sesenta y un astilleros con cincuenta - mil trabajadores tenían necesidad urgente de multiplicar diez veces su personal, había que entrenarlos. Así fue como se decidió que el entrenamiento se realizaría en los propios astilleros y - que los instructores serían los mismos supervisores de la compañía.

Con el método de los cuatro pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar; se trataron de resolver los problemas de entrenamiento que — ofrecía la guerra mundial.

## I.4.6. LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

Con la experiencia de la primera guerra y los años difíciles de la gran depresión en Estados Unidos, la gente se había ya hecho consciente de lo que el entrenamiento podía hacer y de su propio potencial de aprendizaje.

El problema que surgía ahora en la segunda guerra, era quién daría el entrenamiento. Al fin el mundo de los negocios y el de la industria se enfrentaban a la realidad que por tanto tiempo habían ignorado.

Repentinamente la función de capacitar, del supervisor, se hizo principalísima. De hecho, los administradores cayeron en la cuenta de - que, sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente a la producción militar. Con ello, los ancianos, los lisiados y las mujeres inexpertas en la industria,—

establecieron nuevas marcas de producción. Alguien habría de dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y capacitación. Se hacía evidente la necesidad de un director de entrenamiento, y pronto este título fue parte común de la jerarquización administrativa. A veces el proceso de selección de este director era arbitrario, lo que, irónicamente, demostraba la tremenda y urgente necesidad que la industria tenía de sus servicios.

## I.4.7. LA SITUACION EN MEXICO.

Es relativamente cercano el momento en que, en México, las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autosuficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial.

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, institucionalizan el entrenamiento. Así, la legislación actual en sus artículos 132 fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones. El artículo 132 fracción XV, al hablar de las obligaciones de los patrones, dice:

Organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de ---

conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social o a las autoridades de - Trabajo y Previsión Social de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias,en uno para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores — técnicos especialmente contratados, o por alguna otra modalidad. Las autoridades de trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o - enseñanzas.

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es — decir, el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en algunas áreas es, definitivamente, desconsolador.

Es cierto que en nuestro país, la función educacional ha tenído — gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada. También es justo decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debería tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que - las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están

en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las - organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, — además de que el primer beneficiado de la capacitación es el propio estudiante.

# B I B L I O G R A F I A


(1) Arias Galicia, Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas, México, 1977.

(2) L. Craig, Robert y R. Bittel, Lester, MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Diana,- México, 1981.

(3) Moliner, María, DICCIONARIO DE USO DEL ESPAÑOL. -- Edit. Gredos, Madrid.

(4) Mora Carrillo, Enrique, "MATERIAL DE LECTURA PARA LA FORMACION DE INSTRUCTORES". Asociación de Banqueros de México, México, 1981.

(5) Servicio Nacional ARMO, " CURSO PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ". México,1979.

(6) Siliceo, Alfonso, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Limusa, México, 1981.

## II.- DETECCION DE NECESIDADES.

## II.1. INTRODUCCION.

La determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación es una etapa obligada metodológicamente para poder emprender —— eventos de Capacitación y Adiestramiento, tales como cursos, conferencias, instrucción programada, y es una parte que permite que el adiestramiento y la capacitación se realice como una función eficaz dentro de cualquier tipo de empresa o institución.

Es necesario analizar el porqué de realizar este paso dentro de —— la función adiestramiento y capacitación.

Debemos definir los términos en los que se basa y determinar las - variables que pueden ocasionar necesidades de adiestramiento y capacitación al personal de una empresa.

Determinando además los resultados que cualquier investigación deba proporcionar, y las técnicas, métodos e instrumentos principales —— para esta detección de necesidades y los requisitos que deben contener.

El procedimiento de determinación de necesidades de adiestramiento y capacitación que aquí se presenta, se basa fundamentalmente en - el análisis de las funciones y actividades del puesto y se auxilia en determinadas circunstancias, de los objetivos generales a nivel organización.

El procedimiento para determinar necesidades de adiestramiento, considera múltiples variables y condiciones que pueden determinar pasos adicionales a realizar por la organización, previos a la investigación, dependiendo de las características e informaciones que posea el experto en capacitación.

" La determinación de Necesidades ( Detección ) nos permitirá identificar las diferencias medibles o cuantificables existentes entre — los conocimientos, habilidades y actitudes establecidos en los objetivos de un puesto y los que una persona tiene."

Basicamente las necesidades se definen averiguando lo que sucede — realmente y confrontándolo con lo que debería de suceder ahora y en su caso en el futuro.

Si existen diferencias, éstas nos darán la pauta para planear el — tipo y la intensidad de la capacitación o adiestramiento.

De lo anterior podemos decir que la Determinación de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación nos permite realizar el análisis de — las discrepancias entre ambos parámetros, estableciendo al mismo — tiempo la evaluación de las necesidades.

Si las necesidades tienen relación con el cumplimiento de los objetivos de su puesto de trabajo, será necesidad de adiestramiento, si — es que tiene relación con un puesto diferente al suyo, será necesidad de capacitación.

## II.2 PROGRAMA PARA LA DETECCION DE NECESIDADES.

1. Determinación de un Marco Teórico. ( Estructura Académica )
   Consiste en la elaboración de:

   a) Relación detallada de funciones y actividades del puesto.
   b) Ordenamiento de los mismos bajo algún criterio
      1) Planeación
      2) Ejecución
      3) Evaluación
   c) Esto lo realiza el empleado en forma conjunta con el encargado de la detección de necesidades y pasa a revisión del jefe inmediato.

2. Clasificación y Vaciado de los Contenidos de Aprendizaje.

| | |
|---|---|
| Diferentes | Administrativa |
| Areas | Técnica |
| de | Humanística |
| Conocimiento | Bancaria |

Se deberá de eliminar los conocimientos que se repitan para el desarrollo de las funciones y se ponderará con el nivel máximo necesario.

## AREAS DE CONOCIMIENTO

**ADMINISTRATIVA:** Abarca los conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la planeación, dirección y control eficiente de las operaciones de una empresa, para que los servicios que se prestan sean coordinados al logro del fin de la institución.

**TECNICA:** Se constituye de aquellos conocimientos, habilidades y actitudes específicas que permitan a la persona tener una especialidad dentro del campo del saber.

HUMANISTICA: Comprende aquellos conocimientos, -- habilidades y actitudes relacionados con las ciencias de la conducta, las rela - ciones entre grupos o personas, la comunicación, las necesidades, la motivación, etc., que permitan conducir al hombre a lograr su superación, reconociendo su - dignidad y su dimensión integral de persona humana.

BANCARIA: Comprende aquellos conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas con las funciones bancarias y con las diversas áreas que integran las instituciones de crédito.

## AREA DE CONOCIMIENTO ADMINISTRATIVA

1.- PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.- TECNICAS DE PLANEACION

3.- TECNICAS DE ORGANIZACION.

4.- TECNICAS DE INTEGRACION.

5.- TECNICAS DE DIRECCION.

6.- TECNICAS DE CONTROL.

7.- ADMINISTRACION DE PERSONAL.

8.- TECNICAS DE SUPERVISION.

9.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

10.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

11.- ENFOQUE SISTEMICO.

## AREA DE CONOCIMIENTO TECNICA

12.- PLANEACION Y CONTROL DE PROYECTOS.

13.- PLANEACION ESTRATEGICA.

14.- COSTOS Y PRESUPUESTOS.

15.- ESTADISTICA.

16.- TECNICAS DE ANALISIS.

17.- PROCESO DE INVESTIGACION.

18.- ANALISIS Y DIAGRAMACION.

19.- DIRECCION DE JUNTAS.

20.- TECNICAS DE ENTREVISTA.

21.- ARGUMENTOS DE VENTA.

22.- TECNICAS DE REDACCION.

23.- LECTURA DINAMICA.

AREA DE CONOCIMIENTO HUMANISTA

24.- TECNICAS DE COMUNICACION.

25.- TECNICAS DE RELACIONES HUMANAS.

26.- ARREGLO PERSONAL

27.- RELACIONES PUBLICAS.

28.- ANALISIS TRANSACCIONAL.

29.- PSICOLOGIA DEL ADULTO.

30.- PSICOLOGIA INDUSTRIAL

31.- TOMA DE DECISIONES Y SOLUCION DE PROBLEMAS.

32.- DINAMICA DE GRUPOS.

33.- DIRECCION SOCIAL

AREA DE CONOCIMIENTOS BANCARIA

34.- DESCRIPCION DE PUESTOS

35.- BANCOLOGIA.

36.- POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INSTITUCIONALES.

37.- ADMINISTRACION DE SUELDOS.

38.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

39.- ESTRUCTURA Y METODOLOGIA DE TRABAJO DEL AREA.

40.- DESCRIPCION DE PUESTO DEL AREA.

41.- MANUALES: IMAGEN, FORMAS, PROCEDIMIENTOS, PRESUPUESTOS.

42.- AREAS DEL BANCO.

43.- CONTROL INTERNO.

44.- REGLAMENTO INTERNO.

3. Reunión o entrevistas con el personal para:

a) Explicación del Proceso en forma General.

b) Explicación de la Importancia de tal información.

c) Finalidad del proceso.

d) Explicación de los Diferentes Niveles del Dominio Cognoscitivo según Bloom.

1) Conocimiento.

2) Comprensión.

3) Aplicación.

4) Análisis.

5) Síntesis.

6) Evaluación.

DOMINIO COGNOSCITIVO.

Son todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales o intelectuales, que van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y la elaboración de juicios que requieren una actividad intelectual compleja.

1.- CONOCIMIENTO.

Incluye aquellas conductas basadas en la memoria y en el reconocimiento de hechos, nombres, ideas o fenómenos.

2.- COMPRENSION.

Incluye aquellas conductas basadas en la interpretación, la traducción o el resumen de los conocimientos adquiridos.

3.- APLICACION.

Describe aquellas conductas que se desarrollan al utilizar principios, procedimientos, métodos para resolver un problema particular y nuevo.

4.- ANALISIS.

Incluye todas aquellas conductas en las que se deben identificar los elementos de la estructura de un todo y explicar la relación que se observa entre ellos.

5.- SINTESIS.

Exige la capacidad de trabajar con elementos y de combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.

6.- EVALUACION.

Aquellas conductas mediante las cuales se realizan juicios de valor de algunos propósitos, ideas, trabajos, soluciones, métodos, materiales, etc. la evaluación está regulada por el uso de criterios o normas.

4. Entrega del Formato captador de información:

| Conocimiento | Nivel Optimo | Nivel Real | Diferencia |
|---|---|---|---|
| 1 | X | X - 3 | 3 |
| 2 | X | X | - |
| 3 | X | X - 4 | 2 |
| 4 | X | X - 1 | 5 |
| 5 | X | X | - |
| 6 | X | X - 5 | 1 |

Se revisa dicha información con el Jefe inmediato y se acepta como verdadera.

En caso contrario o cuando exista una diferencia significativa entre lo que dice el empleado y el jefe, entonces se somete a un acuerdo entre los dos.

Este paso lo hace la persona y en forma individual.

El empleado deberá de requisitar unicamente la columna del nivel real y el encargado de la detección determinará las diferencias existentes en los diferentes niveles.

NOTA: Dentro de esta metodología la variable " X " tiene un valor de 6, tomando en consideración los elementos del dominio cognocitivo, no siendo limitativo el valor de la variable. Es decir, podrá ser del 1 al 6.

5. Análisis de la Información.

a) Determinación de Parámetros.

b) Ordenamiento en % de las diferencias que existan entre los diversos niveles requeridos.

c) Ordenamiento por Areas en cuanto a su Necesidad.

d) Determinación del # de personas que lo requieren.

e) Integración de los puntos anteriores.

6. Concentración de la Información:

FORMATOS:

| Tema | Jerarquía de Necesidades | Puestos | No. Personas | Nivel de Profundidad |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 1 | A | 5 | 6 |
| 2 | 1 | A/B/C | 18 | 4 |
| 3 | 2 | B/C | 15 | 4 |

7.Programación de los Cursos.

8.Implementación y Ejecución de la misma.

## II.3. VENTAJAS DE LA DETERMINACION DE NECESIDADES.

Podemos mencionar que existen algunos organismos en los que solamente han usado el " Buen sentido Común ", " Los Sentimientos " y otras medidas similares para determinar a quiénes y cuando proporcionar eventos de adiestramiento y capacitación, métodos que por desgracia son en muchos de los casos erróneos.

Mediante una determinación de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en forma adecuada se podría mejorar en mucho las actividades del mismo, obedeciendo entonces a las necesidades reales y - al mismo tiempo evitando a la empresa pérdidas en recursos materiales y humanos.

Por otro lado, tomando en consideración que a partir de los resultados de la misma determinación, se estructurarán los objetivos de - aprendizaje que permitirán definir el tipo de evento ( conferencias, curso, taller, etc. ) y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

De igual manera nos determinará la descripción de las actividades en que se requiere el adiestramiento y la capacitación y el orden en — que las personas requieren el mismo.

## II.4. ESTRUCTURA ACADEMICA

## DEFINICION

- Es el conjunto de contenidos de aprendizaje
- que requiere una persona en el desempeño de su puesto
- para llevar a cabo adecuadamente sus funciones

Ejemplo:

PUESTO: FUNCIONARIO DE RELACIONES

| FUNCIONES Y ACTIVIDADES | PRIORIDADES. | CONTENIDOS DE APRENDIZAJE | NIVEL DE PROFUNDIDAD. |
|---|---|---|---|
| 1. Promover los servicios que presta el grupo Financiero . | 1 | Explicar en qué consisten los servicios de: | |
| | | - Ahorro | 2 |
| | | - Valores de Renta Variable | 2 |
| | | - Seguros | 2 |
| | | - Fiduciario | 2 |
| | | - Arrendamientos | 2 |
| | | - Polo Inmobiliario | 2 |
| | | - Internacional | 2 |
| | | Explicar en qué consiste el servicio de cheques y las políticas. | 3 |
| | | Explicar en qué consiste el servicio de Crédito a Particulares y a Empresas. | 2 |

# M E T O D O L O G I A

Para que se lleve a cabo el proyecto de Estructura Académica en un área determinada, es necesario realizar los siguientes pasos:

1.- Obtención de información del área y puestos: organigramas, número de integrantes, descripción de puestos, manual de organización, en general, toda aquella información que colabore a conocer el área.

2.- Definición de una muestra representativa en el caso de un puesto ocupado por varias personas.

3.- Definición de la Estructura Académica por puesto:
- Determinación de funciones y actividades.
- Jerarquización de funciones.
- Determinación de contenidos de aprendizaje.
- Definición de niveles de profundidad.

4.- Autorización de la Estructura Académica por el jefe inmediato y, en su caso, por otras personas que requieran autorizarla.

## NATURALEZA Y ALCANCES

- Por su propia naturaleza, la Estructura Académica se considera eminentemente estática, en virtud de que agrupa los requerimientos de aprendizaje específicos para desempeñar las funciones de un puesto y que no varían de acuerdo a las personas, sino que se mantienen mientras el contenido de los puestos y funciones no se modifique.

- Tiene un gran alcance, ya que al configurarse como un sistema completo de los requerimientos de aprendizaje de cada puesto, permite fundamentar y orientar la capacitación, ya sea de un puesto en particular, de una área específica o de la Institución como un todo, dado que puede abarcar el estudio de todas las áreas .

  Esto último es posible a través del agrupamiento de varios puestos por afinidad de Contenidos de Aprendizaje.

# V E N T A J A S

La Estructura Académica se constituye en un valioso instrumento que nos puede ofrecer las siguientes ventajas:

- Detectar las necesidades de capacitación.

- Fundamentar el presupuesto de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas.

- Efectuar la programación de los planes de capacitación, lo cual implica:

  - Jerarquizar las prioridades de capacitación.
  - Definir los objetivos.
  - Seleccionar las metodologías.
  - Determinar los recursos humanos y materiales.
  - Definir criterios para la formación de grupos que faciliten el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- Llevar a un seguimiento de la capacitación.
  - Profundizando en contenidos de aprendizaje.
  - Buscando satisfacer las necesidades prioritarias.

# B I B L I O G R A F I A

(1) Departamento de Asesoría Didáctica, " APUNTES DE DETECCION DE NECESIDADES ", México, 1980.

(2) Servicio Nacional ARMO, " CURSO PARA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO" México, 1979.

## III.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.

III.1 La capacitación que se realiza en las Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito y de Seguros, puede ser impartida por dos formas.

INSTRUCTOR EXTERNO.- Pudiendo ser una persona física o moral ( Institución, escuela o centro de capacitación y adiestramiento ),- autorizado para impartir cursos de - capacitación o adiestramiento para - las instituciones del sector financiero.

INSTRUCTOR INTERNO .- La persona que teniendo el carácter de empleado de una institución, imparte - cursos de capacitación y adiestramiento a los demás empleados de la institución en que presta sus servicios.

## III.2. GRUPOS OCUPACIONALES DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

1.- ALTA DIRECCION.-
( A )

Se integra con los ejecutivos encargados de la planeación estratégica - de la empresa que dictan políticas y objetivos generales de la misma. (Director General, Directores, Sub - directores )

2.- GERENCIA MEDIA.-
( B )

Se integra con los funcionarios que planean, organizan, dirigen y coordinan las actividades funcionales de la empresa, tratándo de que se sigan las normas establecidas y de que se cumplan los objetivos señalados. ( Gerente de sucursal, Gerente Regional, Jefe de departamento, Supervisor, etc.)

3.- EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS.-
( C )

Son aquellos cuya actividad consiste — principalmente en el establecimiento y - teneduria de toda clase de registros - y libros relativos a transacciones financieras y asuntos de personal.

En ésta clasificación se incluyen — además a quiénes manejan correspondencia, realizan tareas administrativas - corrientes, organizan y transmiten informes, manejan fondos, utilizan taquigrafía, mecanografía y operan máquinas de oficina.
( Cajeros, calculistas, secretarias, - mecanógrafos, policitadores, oficinistas en general.)

4.- PERSONAL DE SERVICIOS.-
( D )

Es aquel que realiza actividades de — mantenimiento y conservación de inmuebles, instalaciones y equipo, así como labores de limpieza, mensajería y otros similares.
( Pintores, carpinteros, mecánicos, eléctricistas, mozos, mensajeros).

5.- EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS.-
( E )

Se considerarán todos aquellos que no — han sido incluídos anteriormente, especificando los puestos que ocupan.

III.3.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1.- Actualización de mandos intermedios.

2.- Efectividad gerencial.

3.- Seminario de actualización administrativa. ( Modulo 1 )

4.- Seminario de actualización administrativa. ( Modulo 2 )

5.- Promoción y ventas.

6.- Formación de funcionarios bancarios.

7.- Formación de funcionarios de relaciones.

8.- Caja Mixta. (Personal nuevo y actualizaciones ).

9.- Caja Principal.

10.- Mostrador (Modulo 1 Personal nuevo y actualizaciones ).

11.- Mostrador ( Modulo 2)

12.- Secretarias sucursal. ( Personal nuevo y actualizaciones ).

13.- Programa de inducción.

14.- Inducción.

15.- Taller de Didáctica.

16.- Bancología abierta.

17.- Desarrollo Personal.

18.- Seminario de administración por objetivos.

19.- Generalidades de la Informática.

20.- Análisis Transaccional.

21.- Créditos Comerciales.

22.- Encaje Legal.

23.- Matemáticas Mercantiles.

III.3.- PROGRAMAS DE CAPACITACION.

1.- Actualización de mandos intermedios.

2.- Efectividad gerencial.

3.- Seminario de actualización administrativa. ( Modulo 1 )

4.- Seminario de actualización administrativa. ( Modulo 2 )

5.- Promoción y ventas.

6.- Formación de funcionarios bancarios.

7.- Formación de funcionarios de relaciones.

8.- Caja Mixta. (Personal nuevo y actualizaciones ).

9.- Caja Principal.

10.- Mostrador (Modulo 1 Personal nuevo y actualizaciones ).

11.- Mostrador ( Modulo 2)

12.- Secretarias sucursal. ( Personal nuevo y actualizaciones ).

13.- Programa de inducción.

14.- Inducción.

15.- Taller de Didáctica.

16.- Bancología abierta.

17.- Desarrollo Personal.

18.- Seminario de administración por objetivos.

19.- Generalidades de la Informática.

20.- Análisis Transaccional.

21.- Créditos Comerciales.

22.- Encaje Legal.

23.- Matemáticas Mercantiles.

24.- Seminario de Estrategia, Opciones y Estímulos Fiscales.

25.- Administración de Presupuestos Financieros.

26.- Derecho Laboral.

27.- Auditoría Administrativa.

28.- Teória Monetaria.

29.- Fiduciario.

30.- Comunicación.

1.- ACTUALIZACION PARA MANDOS INTERMEDIOS.

TEMARIO.-

Sesión de Integración.

Principios básicos de la Administración.

Fenómeno Administrativo.

La Comunicación.

Comunicación en la empresa.

La Motivación.

Sesión de Ajuste.

El Liderazgo.

Trabajo en Equipo.

Relaciones Humanas.

Manejo del Conflicto.

Administración de Personal.

Sesión Final.

2.- EFECTIVIDAD GERENCIAL.

TEMARIO.-

El manejo del trabajo a través de la gente.

El Gerente manejando asuntos de personal.

La Administración del Tiempo.

Habilidades en la conducción de una junta.

El Gerente asignando prioridades.

Toma de Decisiones.

3.- SEMINARIO DE ACTUALIZACION ADMINISTRATIVA. ( MODULO 1 )

TEMARIO.-

Posiciones vital y conflictiva.

Afiliación con los demás.

Trabajo en equipo.

Sinergía y tiempo estructurado.

Empatía y retroalimentación.

Actitud positiva al cambio.

Crédito.

Técnicas para el otorgamiento de Crédito.

Análisis e interpretación de la información financiera.

Operaciones de crédito bancario que sirven de apoyo al ciclo financiero de la empresa.

Operaciones de crédito que apoyan la adquisición de activos no circulantes y refinanciamiento de pasivos.

Operaciones de crédito que apoyan las ventas y medios de pago de la empresa.

Servicios crediticios de apoyo financiero a través de la Banca de Segundo Piso.

Servicios crediticios al consumo.

Implicaciones legales de Crédito.

Elementos necesarios para la integración de un expediente de Crédito.

Autorización y vigilancia del Crédito.

Análisis de Inversiones.

4.- SEMINARIO DE ADMINISTRACION ADMINISTRATIVA. (MODULO 2 ).

TEMARIO.-

- FINANZAS INTERNACIONALES.

  Contabilidad Financiera entre Países.

  Sistema Monetario Internacional.

  Financiamiento del Comercio Internacional.

  El Mercado de Eurodólares.

  Finanzas Internacionales en México.

- ANALISIS ECONOMICO.

  Teória de Precios.

  Teória de Oferta y Demanda.

  Economía Mixta e Ingreso Nacional.

  Determinación de la Renta.

  Ciclos Económicos.

  Dinero y Precios ( Inflación ).

  Sistema Bancario.

  Política Monetaria, Fiscal y Crediticia.

  Balanza de Pagos.

  Comercio Internacional.

  Crecimiento y Desarrollo.

  Problemas Económicos actuales de México.

- MERCADOTECNIA DE LOS SERVICIOS.

  Conceptos básicos.

  Toma de Decisiones en Comercialización.

  Investigación de Mercados.

  Estrategia del Producto, Servicio o Idea.

  Estrategia de Comunicación y Publicidad.

  Temas Selectos sobre Mercadotecnia Bancaria.

- MATEMATICAS FINANCIERAS.

  Toma de Decisiones.

  Decisiones Secuenciales.

  Control de Proyectos usando la Técnica PERT.

  Proyección y Pronósticos.

  Análisis de MARKOV para participación del Mercado.

5.- PROMOCION Y VENTAS.

TEMARIO.-

- MERCADOTECNIA.

  Medio ambiente y variables externas.

  Mercado.

  Variables internas.

- VENTAS.

  Planeación y control de la Promoción.

  Características de la clientela.

6.- FORMACION DE FUNCIONARIOS BANCARIOS.

TEMARIO.-

- BANCOLOGIA.

  Sistema Bancario Mexicano.

  Legislación Bancaria.

  Contabilidad Básica y Financiera.

  Organización Contable de las Instituciones de Crédito.

  Operaciones básicas Bancarias y su mecánica contable.

  Análisis e interpretación de Estados Financieros.

  El Crédito y bases para su otorgamiento.

  Fondos de Fomento Económico.

  El Fideicomiso y su organización contable.

- VISITAS DE AREAS.

  Dirección de Finanzas.

  Dirección de Contraloria.

  Dirección de Crédito.

  Dirección de Recursos Humanos y Organización.

  Dirección de Operación y Servicios.

  Dirección de Red de Sucursales.

  Dirección de Internacional.

  Dirección de Banca de Inversión.

  Dirección de Comunicaciones y Mercadotecnia.

  Dirección de Inmobiliaria.

  Dirección de Empresas Afiliadas.

- DESARROLLO GERENCIAL.

  Relaciones Humanas.

  Comunicación.

  Motivación.

  Manejo de Conflictos.

  Liderazgo situacional.

  Actitud de servicio.

7.- FORMACION DE FUNCIONARIOS DE RELACIONES.

TEMARIO.-

- BANCOLOGIA.

  Sistema Bancario Mexicano.

  Legislación Bancaria.

  Contabilidad básica y financiera.

  Análisis e interpretación de Estados Financieros.

  El Crédito y bases para su otorgamiento.

  Fondos de Fomento Económico.

  El Fideicomiso.

- RELACIONES HUMANAS.

  Relaciones Humanas.

  Comunicación.

  Motivación.

  Actitud de servicio.

- MERCADOTECNIA Y VENTAS.

  Mercadotecnia.

  Medio ambiente y variables externas.

  Mercados.

  Variables internas.

  Planeación y control de Promoción.

  Característica del cliente.

- SERVICIO.

  Ahorro.

  Cheques.

  Valores.

  Fiduciario.

  Polo Inmobiliario.

  Area Internacional.

  Seguros.

  Arrendamiento.

  Crédito.

8.- CURSO DE CAJA MIXTA.

TEMARIO.-

Recomendaciones al cajero.

Sellos.

Manejo de billetes y elaboración de fajillas.

Conocimientos de máquina.

Bases contables.

Dotación y reembolso.

Cuenta de cheques.

Cheques.

Cheques de otras instituciones.

Depósitos.

Valores.

Servicios especiales.

Ahorros.

Cartera y Cobranzas.

Cajas de Seguridad.

Cortes de Caja.

9.- CAJA PRINCIPAL.

TEMARIO.-

Responsabilidades del puesto.

Control de bóveda.

Conocimiento de pólizas y volantes contables.

Conocimiento de moneda extranjera y oro.

Dotación y reembolso de moneda nacional,extranjera y oro. (Caja General).

Cheques moneda extranjera.

Operaciones de Compra venta.

Depósitos.

Pago de documentos.

Traspasos en cuentas dólares a moneda nacional.

Póliza de cierre.

Operaciones que afectan pólizas.

Compra venta de billetes dólares y ahorro.

Corte de Caja Principal y cierre final de las cajas.

10.- MOSTRADOR. ( MODULO I )

TEMARIO.-

Importancia del puesto.

Bases contables.

Conocimiento de máquinas.

Cuenta de cheques.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Formas especiales del cheque.

Cheques a nuestro cargo.

Cheques de otras instituciones.

Cartera y Cobranzas.

Préstamos Aerocrédito y Automotrices.

Préstamos Personales y de Consumo.

Carnet.

Cajas de Seguridad.

Valores.

Ahorro.

Cierres.

11.- MOSTRADOR.( MODULO 2 )

TEMARIO.-

Introducción.

Bases contables y sellos.

Compra Venta.

Teleproceso en Dólares.

Compra venta de billetes dólares.

Compra venta de billetes extranjeros.

Compra venta de monedas de oro.

Depósitos en cuenta de cheques.

Fichas de caja.

Certificación de cheques en dólares.

Cheques de Caja.

Giros interbancarios.

Ordenes de pago.

Venta de cheques de viajero.

Traspasos.

Cobranzas del extranjero.

Créditos comerciales.

Cierres.

12.- SECRETARIA A SUCURSAL.

TEMARIO.-

Ahorro.

Cheques.

Cajas de Seguridad.

Carnet.

Préstamos Personales y de Consumo.

Valores Moneda Nacional.

Valores Dólares.

Crédito.

Organización.

13.- PROGRAMA DE INDUCCION.

TEMARIO.-

INTRODUCCION AL PROGRAMA.

Visita y entrevista en las Direcciones:

- Finanzas.
- Contraloría.
- Crédito.
- Recursos Humanos y Organización.
- Operación y Servicio.
- Internacional.
- Banca de Inversión.
- Comunicación y Mercadotecnia.
- Inmobiliaria.
- Evaluación y comentarios.

14.- INDUCCION.

TEMARIO.-

Presentación del curso.

Historia de la Banca.

Estructura funcional del grupo.

La Banca y su desarrollo.

Principales funciones de la Banca.

Evolución de la Banca en México.

Operaciones Bancarias

La Comunicación.

Prestaciones y obligaciones de los empleados bancarios.

Sistemas de administración de sueldos.

Sistema Bancario Mexicano.

Evaluación de Bancología.

Películas y comentarios.

Evaluación.

15.- TALLER DE DIDACTICA.

TEMARIO.-

Fundamentos filosóficos de aprendizaje.

Fundamentos psicológicos.

Tipos de aprendizaje, formas, leyes y principios.

Motivación.

Comunicación.

Elementos y fases de didáctica.

Técnicas y conducción de grupos.

16.- BANCOLOGIA ABIERTA.

TEMARIO.-

Sistema Bancario Mexicano.

Legislación Bancaria.

Operaciones básicas bancarias.

Contabilidad básica.

17.- DESARROLLO PERSONAL.

TEMARIO.-

La persona, relaciones humanas.

La mujer en la actualidad.

El trabajo, actitud de servicio.

Reglas básicas de etiqueta en el trabajo.

Arreglo personal y su importancia.

18.- SEMINARIO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

TEMARIO.-

Introducción.

Desarrollo del método y mecánica a seguir.

Los objetivos de la organización en función de la misión.

El desarrollo de la administración por objetivos.

Sistemas abiertos, estructuras y el modelo del cubo organizacional.

Las áreas de efectividad y roles.

Objetivos y estándares de actuación.

Plan de introducción de un programa de Administración por Objetivos.

19.- GENERALIDADES DE LA INFORMATICA.

TEMARIO.-

Introducción a los conceptos de Procesamiento de Datos.

Programación de computadores.

Cómo desarrollar sistemas.

Los sistemas automatizados requieren control.

20.- ANALISIS TRANSACCIONAL.

TEMARIO.-

Principio del Análisis Transaccional.

Estructura de la personalidad.

Formas de relación humana y comunicación.

Obtención de estímulos en Recursos Humanos.

Uso y distribución del tiempo.

21.- CREDITOS COMERCIALES.

TEMARIO.-

Aspectos generales.

Créditos documentarios de importación.

Créditos documentarios de exportación.

Créditos documentarios de importación a la vista.

Créditos documentarios de importación contra aceptación.

Créditos documentarios de importación con refinanciamiento.

Créditos domésticos.

22.- ENCAJE LEGAL.

TEMARIO.-

Concepto.

Departamento de Depósito Moneda Nacional.

Departamento de Depósito Dólares.

Departamento Financiero de Moneda Nacional.

Departamento Financiero de Dólares.

Departamento de Ahorros en Moneda Nacional.

Departamento de Ahorros en Dólares.

Departamento Hipotecario en Moneda Nacional.

23.- MATEMATICAS MERCANTILES.

TEMARIO.-

Propiedades de los números.

Multiplicación y división abreviadas.

Algunos aspectos de las fracciones.

Razones y proporciones.

Regla conjunta.

Repartimiento proporcionado.

Promedio.

Tanto por ciento.

Interés simple.

Descuento comercial.

Plazo medio.

Vencimiento común.

24.- SEMINARIO DE ESTRATEGIAS, OPCIONES Y ESTIMULOS FISCALES.

TEMARIO.-

Definiciones.

Fundamento condicional de los impuestos.

Impuesto al valor agregado.

Estímulos e incentivos fiscales federales.

25.- ADMINISTRACION DE PRESUPUESTOS FINANCIEROS.

TEMARIO.-

Planeación financiera.

Concepto y control presupuestal.

Presupuestos fijos y flexibles.

Requisitos para la implantación del control presupuestal.

Presupuestos de operación, inversión y de fondo.

Determinación del punto de equilibrio y su aplicación.

La administración del presupuesto.

Elaboración y administración de presupuestos.

26.- DERECHO LABORAL.

TEMARIO.-

Introducción.

Relaciones individuales de trabajo.

Condiciones de trabajo.

Reglamento interior de trabajo y su apego a la Ley.

27.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

TEMARIO.-

Antecedentes.

La función de la Auditoría Administrativa.

Porqué es necesaria su práctica.

Los problemas que resuelve la Auditoría.

El programa de Auditoría Administrativa.

Control y Ajuste.

28.- TEORIA MONETARIA.

TEMARIO.-

Antecedentes.

La creación del dinero.

Teoría Cuantitativa.

Criterios actuales en México.

29.- FIDUCIARIO.

TEMARIO.-

Concepto.

Antecedentes del Fideicomiso en México.

Naturaleza jurídica.

Fideicomitente, Fiduciario y Fideicomisario.

Materia del Fideicomiso y sus fines.

Diversos tipos de Fideicomiso.

Otros servicios Fiduciarios.

Mandatos y comisión mercantil.

30.- COMUNICACION.

TEMARIO.-

Concepto y clasificación.

Comunicación ascendente y descendente.

Comunicación verbal y escrita.

Principales barreras de la comunicación.

Los medios de comunicación administrativa.

El rumor como medio de comunicación.

III.4 CONCENTRACION DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

| No. del Curso | Nivel | Duración | Capacidad de Personas. |
|---|---|---|---|
| 1 | A/B | 52 Hrs. | 12 / 16 |
| 2 | A/B | 32 " | 20 |
| 3 | A | 93 " | 20 |
| 4 | A | 66 " | 20 |
| 5 | A/B | 30 " | 16 / 20 |
| 6 | A/B | 12 meses | 10 / 16 |
| 7 | B | 6 " | 6 / 10 |
| 8 (1) | C | 88 Hrs. | 5 / 10 |
| 8 (2) | C | 39 " | 5 / 12 |
| 9 | C | 27 " | 5 / 12 |
| 10 (1) | C | 88 " | 5 / 10 |
| 10 (2) | C | 39 " | 5 / 12 |
| 11 | C | 30 " | 5 / 12 |
| 12 (1) | C | 88 " | 5 / 10 |
| 12 (2) | C | 30 " | 5 / 12 |
| 13 | A | 15 días | 1/ 5 |
| 14 | A/B/C | 23 Hrs. | 12 / 25 |
| 15 | A/B | 35 " | 5 / 8 |
| 16 | A/B/C | 80 " | 20 |
| 17 | B/C | 25 " | 16 / 20 |
| 18 | A | 18 " | 8 / 10 |
| 19 | A | 15 " | 5 / 8 |
| 20 | A | 10 " | 10 / 12 |
| 21 | B | 10 " | 8 |
| 22 | B | 16 " | 8 / 12 |
| 23 | B | 24 " | 8 / 10 |
| 24 | B | 12 " | 10 / 12 |

CONCENTRACION DE LOS DIVERSOS PROGRAMAS DE CAPACITACION

| No. del Curso | Nivel | Duración | Capacidad de Personas. |
|---|---|---|---|
| 25 | B | 12 Hrs. | 6 / 8 |
| 26 | B | 12 " | 8 / 12 |
| 27 | B | 15 " | 5 / 9 |
| 28 | B | 10 " | 5 / 10 |
| 29 | B | 20 " | 8 / 12 |
| 30 | B | 10 " | 12/ 18 |

NOTA: Debemos aclarar, que las letras utilizadas dentro de los cuadros que se han venido manejando como lo son: A, B, C, D y E están relacionadas con los diferentes grupos ocupacionales que laboran dentro de las institu - ciones de crédito y que han sido delimitadas únicamente para ejemplifica ciones didácticas.

# B I B L I O G R A F I A


(1) Capacitación y Desarrollo de Personal, " MANUAL DE ORGANIZACION ". M.M.M., México, 1980.

(2) Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, " MANUAL DE ORGANIZACION " B.A.S.A., México, 1980.

(3) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, " OFICIO CIRCULAR NO. 601-I-LL-8632, expediente 014(015)/6 " México, 1980.

## IV.- RECURSOS UTILIZADOS.

## IV.1. RECURSOS HUMANOS.

### EL INSTRUCTOR.

La capacitación nos lleva por lo general a cursos y seminarios activos.

El papel del instructor de este tipo de seminarios, es totalmente diferente al papel tradicional del maestro de clases.

Más que ser un experto en dar respuestas y resolver dudas, su función fundamental consiste en crear y mantener las condiciones necesarias - para que los participantes encuentren sus propias respuestas.

El instructor debe actuar en forma tal que los participantes actúen - libremente, en forma espontánea y creativa, encontrando nuevas ideas. Las soluciones deben surgir de los propios participantes.

También el papel de los participantes es diferente del alumno en el salón de clases tradicional.

Más que limitarse pasivamente a escuchar, al participante se le debe convertir en un buscador activo de información, proveniente de las propias experiencias personales y de grupo.

La conducción de las sesiones de instrucción es tan importante como la planeación y la preparación, pués una dirección correcta permite aprovechar los recursos disponibles, resolver los problemas que surjan y ajustar la instrucción a las características de los participantes.

El éxito del curso depende tanto de la forma en que éste se ha planeado y preparado como de la actuación del instructor que, a través de sus - conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes, conduce la activi-

dad de los participantes para lograr los objetivos.

No es tarea fácil conducir las sesiones de instrucción, ya que, cada participante es diferente y cada grupo presenta actitudes distintas; por lo tanto, no es posible recomendar un procedimiento rígido e invariable para conducir al grupo.

Los factores importantes para la conducción de la instrucción son:

1.- Preparación de actividades.
2.- Conocimiento de los participantes.
3.- Manejo adecuado de las actitudes del instructor.
4.- Apego a principios y reglas de actuación.
5.- Manejo de grupo.
6.- Otras áreas del instructor.

1.- PREPARACION DE ACTIVIDADES.

Para conducir con éxito las sesiones de instrucción, es necesario preparar cuidadosamente las actividades. La improvisación no lleva a los resultados esperados y sí conduce a la desorganización de la instrucción, con la consecuente pérdida del interés de los participantes.

La preparación de actividades contribuye a reforzar la seguridad personal, a mejorar la comunicación, a establecer adecuadas las relaciones con el grupo y a preveer situaciones difíciles.

RECOMENDACIONES:

- Diseñar un programa con temas, instrumentos y materiales necesarios.
- Preparar perfectamente el tema que se va a enseñar.
- Realizar un ensayo de las actividades de instrucción.
- Revisar el buen estado de los materiales, el equipo e — instalaciones.
- Preparar y revisar el material de los participantes en calidad y número suficiente.

2.- CONOCIMIENTO DE LOS PARTICIPANTES.

El instructor necesita conocer a los participantes, para adaptar los procedimientos a sus características y obtener mayor - colaboración y mejores resultados.

Es importante que el instructor recuerde que los participantes a sus cursos, son adultos y que han tenido muchas experiencias en diferentes campos, han aprendido muchas cosas, tienen costumbres, opiniones, preferencias y actitudes que se han formado a- lo largo de los años. El instructor debe conocer estos aspectos para adecuar sus programas a las características y necesidades del grupo.

Generalmente los adultos son conservadores porque han encontrado una forma correcta de actuar y presentan " resistencia al - cambio " si no sienten que esto puede ayudarles a resolver los

problemas en su trabajo o en su vida personal. Con frecuencia los adultos piensan que ya no están a tiempo para aprender y ésto puede ser una desventaja, pero las experiencias que han acumulado compensan esta limitación y frecuentemente aprenden más rápido.

Otro aspecto que es importante considerar, es que el adulto necesita que se le reconozcan sus cualidades y se le trate con respeto y afecto.

RECOMENDACIONES:

- Hacer sentir a los participantes que, aunque se les va a enseñar algo, también se reconoce que cada uno de ellos tiene valores personales como individuo, y puede tener mayores conocimientos que el instructor mismo en otros campos.
- Dar a conocer el plan de actividades escuchando las opiniones que proponga el grupo.
- Relacionar constantemente que el participante aprende con la utilidad que le va a reportar esta práctica.
- Enfocar el interés al logro de los objetivos.

3.- MANEJO ADECUADO DE LAS ACTITUDES DEL INSTRUCTOR.

La forma de actuar de cada instructor es muy diferente; sin embargo en todos los casos, debe cuidar sus actitudes.

Frente al grupo pueden asumirse tres actitudes básicas:

- De superioridad cuando se actúa como " sabelotodo " o haciendo un mal uso de la autoridad técnica o real frente al grupo. En términos de análisis transaccional sería - una actitud de Padre crítico.
- De inferioridad cuando se manifiesta temor frente al grupo, cuando el nerviosismo hace sentir inseguridad en el instructor. Esto sería una actitud de Niño sumiso.
- De apertura en el diálogo. Este es la actitud más positiva, permite que los participantes y el instructor se unan en el logro de un objetivo común. Esta sería una actitud de Adulto en base a los conceptos del análisis transaccional.

Además de esta actitud debe cuidar otras manifestaciones como las siguientes:

- El entusiasmo.
- La seguridad en sí mismo y en sus conocimientos.
- El interés en ayudar a los participantes a lograr sus objetivos.
- La confianza que inspire.
- La toma de decisiones que afectan a los participantes e influyen en el aprendizaje.
- Interés por convivir con los participantes e interesarse auténticamente en ellos.

RECOMENDACIONES:

- Interesarse realmente en ayudar a los participantes a - lograr sus objetivos.
- Mostrarse dispuesto a responder a las preguntas, y dar ayudas complementarias que le soliciten.
- Orientar y convencer, nunca imponer, ya que su papel es de dirigente.
- Mantener una actitud de respeto para con los participantes.
- Evitar actitudes de superioridad o de inferioridad y -- establecer un nivel abierto de comunicación en dos sentidos.

4.- APEGO A PRINCIPIOS Y REGLAS DE ACTUACION.

Las reglas que se recomiendan en la oratoria, son aplicables en la instrucción con algunas variantes. El instructor debe cuidar los siguientes aspectos:

- Presentación. Debe estar acorde al grupo. Si se solicitó -- ropa informal o cualquier otra, el instructor debe igualarse al grupo, pero con la corrección adecuada y sin que tenga -- nada que pueda distraer a los participantes. El instructor - debe recordar que en cierta forma, es un " modelo " frente - al grupo y debe aceptar esa responsabilidad.
- Posición. - En oratoria se recomienda una sola posición para disertar, en capacitación se recomienda evitar los movimientos monótonos producto de malos hábitos o de manifestaciones nervio sas y que todo movimiento sea correctamente planeado en bene --

ficio de la atención del grupo.

- Ademanes.- Las posturas, gestos y ademanes deben ser — naturales, sin limitarlos ni exagerarlos.
- Voz.- Debe dársele cambios en la entonación con diferentes niveles de volúmen e intensidad y velocidad, a fin - de evitar monotonía o insuficiencia de quienes escuchan.
- Contacto visual.- Es indispensable que el instructor distribuya adecuadamente el contacto visual y que con ello - establesca un contacto intelectual con los participantes.

RECOMENDACIONES:

- Planear con anticipación los movimientos que se realizarán relacionandolos con el uso del pizarrón, rotafolio, proyectores, etc.
- Evaluar constantemente la actuación y autocrítica para mejorarla en los cinco aspectos antes mencionados.

5.- MANEJO DEL GRUPO.

Para que la instrucción en grupo sea eficáz se debe procurar que - todos los participantes intervengan, exponiendo sus opiniones y - colaborando en la realización de las actividades planeadas, lo — cual estimulará el interés por el aprendizaje.

Identificar la conducta de los participantes que ayuden a mejorar las sesiones: el conciliador, el aportador, el que comenta las informaciones, el que coopera con entusiasmo, etc.

Las reacciones de otros participantes llegan a causar incidentes o indican que necesitan mayor atención por parte del instructor: el monopolizador, el criticón, el que lo sabe todo, el apático , etc.

Para manejar esas situaciones se deben tomar en cuenta los principios de la dinámica de grupos para mejorar el proceso.

RECOMENDACIONES:

- Dar oportunidad a cada participante para que tome parte activa durante la sesión.
- Evitar desviaciones que provoquen problemas y dificulten el logro de los objetivos.
- Evitar que haya rivalidad entre los participantes, no hacer distinciones ni comparaciones.
- Evitar actitudes agresivas hacia los participantes, ironías, respuestas descorteses o expresiones ofensivas.
- Hacer preguntas a las personas aparentemente distraidas para asegurarse que han atendido las explicaciones; darles más atención personal, orientar con paciencia, poner ejemplos.
- Organizarlos en equipos para trabajar; queda a juicio del instructor el asignarles mas ejercicios de acuerdo a su nivel.
- Verificar constantemente el trabajo de quienes discuten por todo, critican sin razón, creen saber todo y tratan de aprovechar sus inquietudes en aportaciones útiles para el grupo.

- Estimular a las personas tímidas, distraídas o apáticas para que participen en las actividades. Evitar que se - aislen o eludan sus responsabilidades.
- Tratar con imparcialidad a los participantes.

6.- OTRAS AREAS DEL INSTRUCTOR.

El conjunto de tareas que desempeña es interesante y variado. Es la persona que planea, organiza y conduce las actividades de instrucción.

Veamos las tareas más importantes:

- Conoce y determina necesidades de capacitación de las personas y de los grupos.
- Define los objetivos y el contenido del programa.
- Analiza las características de los participantes para organizar adecuadamente las condiciones de la capacitación.
- Selecciona las técnicas de instrucción y los materiales adecuados a cada situación y los elabora en caso necesario.
- Prepara las actividades propias y de los participantes que -- realizará durante la instrucción.
- Dirige el proceso de la instrucción, manejando con propiedad las técnicas y materiales individuales y estimula la participación individual y de grupo.
- Instruye individualmente y/o en grupo, con base en programas de adiestramiento profesional, en oficios específicos a participantes provenientes de empresas establecidas.

- Valora el aprendizaje de los participantes, aplicando -- instrumentos de evaluación ajustados a cada situación.
- Se mantiene actualizado en lo que se refiere a las innovaciones, tanto en el campo profesional en que instruye, como en las técnicas y ayudas didácticas relacionadas con la instrucción que imparte.

PUNTOS DEBILES DE LOS INSTRUCTORES.

| | |
|---|---|
| ANTES DEL PROGRAMA: | Falta de planeación. |
| | Planear mal el trabajo en grupos. |
| DURANTE EL PROGRAMA: | Platicar demasiado. |
| | No utilizar la actividad del grupo. |
| | No debe tener en cuenta las diferencias concretas de los participantes. |
| | Exceso de preguntas rutinarias. |
| | Habla sólo de su propia experiencia. |
| | Mostrar su enojo. |
| | No tener sentido del humor. |
| DESPUES DEL PROGRAMA: | No hacer una evaluación crítica. |

IV.2. RECURSOS TECNICOS.

Para que la Capacitación y/o Adiestramiento sean efectivos y se obtengan los mejores resultados, deben tenerse en cuenta las técnicas de instrucción, ya que estas van a formar uno de los puntos claves en el aprendizaje.

Debemos aclarar que no existe una técnica perfecta, que represente ser la mejor y la que dé mayores resultados. Todas las técnicas pueden ser buenas y dar resultados aceptables, siempre y cuando estén relacionadas, con los objetivos, el número de participantes, el tiempo, la naturaleza del curso y una serie de factores que se tienen que tomar en cuenta para determinar que técnica es más adecuada, para cada uno de los cursos que se pretendan impartir.

Las técnicas aplicadas en un curso de enseñanza van a depender de las características del grupo, y no del instructor, es decir, la enseñanza debe estar centrada en el grupo, y dependerá de las habilidades del instructor para aplicar las técnicas más adecuadas de acuerdo al grupo. Y el éxito o fracaso de una técnica dependerá del instructor que la este aplicando, puesto que debe actuar como un líder activador para propiciar un ambiente adecuado y favorable, ya que su finalidad es la de ser un mero guía y orientador de los conocimientos de cada uno de los miembros del grupo y la forma de aplicarlos.

Estas técnicas se pueden aplicar a todos los niveles existentes dentro de las instituciones, siempre y cuando cumplan con los objetivos que se

persiguen. Es recomendable que sean combinadas o que se usen varias en un mismo curso.

Las técnicas a las que nos vamos a referir en este inciso no son - todas las que existen, pero si las que consideramos más habituales, y haremos una breve explicación o descripción para cada una de ellas.

Las técnicas de instrucción son las siguientes:

- COMITE.

  Es la reunión formal de un grupo de personas integrado de un modo más o menos permanente, que se reúnen con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Sus miembros - forman en consecuencia ,un grupo de trabajo permanente.

  Son Comités los Consejos de Administración o las Comisiones especializadas de Personal, de Crédito, de Inversiones, etc. que operan en las empresas para resolver asuntos delicados que requieren una consideración colectiva.

  El Comité no sólo es un medio de entrenamiento sino también un - instrumento eficáz de la buena administración, por lo que su función y sus objetivos deben estar claramente definidos.

  Reglas básicas para el buen funcionamiento de un Comité:

- Un Comité no debe ser demasiado grande o pequeño, debe de constar de un número adecuado de personas siendo estas — de 3 a 4.
- Los miembros deberán tener una responsabilidad definida para evitar una distribución vaga de las tareas.
- Sus miembros deberán ser cambiados periódicamente, mediante un sistema de rotación, con el objeto de que se cree — interés y se extienda la responsabilidad a todos sus miembros.
- Para que sea eficiente el Comité deberá estar constituído entre empleados experimentados y empleados nuevos.
- Un Comité debe de tener un límite de tiempo para completar su labor.

La resolución se toma generalmente por votación en la que el presidente puede tener voto de calidad.

El trabajo de Comité puede ser extremadamente importante como — recurso de entrenamiento ya que le proporciona al empleado — la oportunidad de probarse a sí mismo, sometiendo a examén su — capacidad para encontrar soluciones a los problemas prácticos, y proporciona a la empresa la oportunidad de juzgar la habilidad del empleado para reunir información verídica y llegar a conclusiones acertadas.

- CONFERENCIA.

Es la técnica que transmite información a través de una exposición - sistemática sobre un tema, dado por una o varias personas. Es la — reunión formal de varias personas que escuchan cara a cara, la información que otra proporciona.

Es importante en una conferencia comunicar al auditorio el objetivo de esta, con el propósito de encaminar al grupo hacia metas bien — definidas y simultaneamente fomentar un adecuado intercambio de ideas, experiencias y opiniones.

Por lo que generalmente al terminar la exposición los oyentes pueden hacer uso de la palabra para aclarar dudas, puntos obscuros y realizar planteamientos distintos. Cabe mencionar que la participación del — auditorio es reducida, casi limitandose a preguntas,ya sea en forma - oral o escrita y así el asistente de ser receptor pasivo, limitado a — escuchar, se convierte en emisor.

Esta técnica es recomendable:

- Cuando se trata de un grupo grande de personas, que tienen que ser informadas a la vez.
- Cuando los asistentes no tienen suficiente información o experiencia.
- Cuando se dan a conocer políticas o procedimientos que deban ser puestas en vigor inmediatamente.

Algunas de sus desventajas son:

- Obstáculos físicos que no permitan unir a los grupos.
- Dificultad de mantener la continuidad.
- Posibilidad de falsas interpretaciones.
- Presentar problemas para mantener la atención del grupo.
- Problemas acústicos.

No obstante estas desventajas podrían eludirse en cierta manera si existe una copia de la conferencia,y esta se imprime en la forma - adecuada, puede convertirse en un documento importante distribuyendose a audiencias muy numerosas. Por lo que se procurará el contar con métodos de perfeccionamiento como son:

- Contar con una pronunciación clara.
- Que asista un orador competente.
- Que la duración de la conferencia sea de 20 a 30 min.
- Emplear frases cortas y hacer preguntas hábiles que hagan surgir la información que se busca.
- El orador deberá de conocer a fondo la materia que va a tratar.

- CORRILLOS.

Esta técnica consiste en formar pequeños grupos para analizar y discutir cierto tema o contenido. Se nombra un moderador y un secretario para — cada corrillo, cuyo número de integrantes varia de acuerdo con el número total del grupo.

Al secretario se le entrega una tarjeta en la que se enumera las actividades a realizar; un cuestionario guía del análisis y la - discusión y un documento informativo sobre el tema. Estos materia les los distribuye a cada integrante del corrillo.

Una vez que todos los participantes conocen los objetivos y las — actividades a realizar, se inicia el análisis y la discusión ( el moderador controla la participación).

Terminado el tiempo fijado, el instructor suspende el trabajo de los corrillos y pide que cada secretario exprese las conclusiones de su grupo, para despues presentarlas en un pizarrón de manera ordenada y resumida. Posteriormente, se aclaran dudas y se obtienen conclusiones finales.

- DIALOGOS SIMULTANEOS.

Consiste,esta técnica,en dividir al grupo por parejas, y se les dá a analizar algún aspecto o tema con el fin de que proporcionen su opinión o punto de vista sobre el mismo.

Existe un moderador o conducto ( Instructor ) el cual expone conceptos o ideas, las cuales son discutidas por parejas durante un tiempo deter minado, para dar sus respuestas y opiniones.

Las ventajas de esta técnica, son la agilización de operaciones, sirve

para aumentar o reafirmar conocimientos, permite mayor velocidad en - el análisis, facilita las relaciones internas entre los participantes.

- DISCUSION DIRIGIDA.

El instructor trata un tema o contenido, realizando al mismo tiempo preguntas a cada uno de los integrantes del grupo y estimulandolos a participar.

El instructor en esta técnica solicita la información mediante preguntas de tal forma que se construya el conocimiento a través de las respuestas de los integrantes del grupo.

Las respuestas se van anotando en un pizarrón o rotafolio que servirán como material de apoyo para jerarquizar y estructurar las mismas con ayuda del instructor y así alcanzar los conceptos escenciales del tema tratado.

Esta técnica se aplica generalmente cuando el grupo cuenta con información elemental del tema.

- DISCUSION EN PEQUEÑOS GRUPOS.

La técnica de discusión en pequeños grupos se define como el intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y de opiniones entre los integrantes

de un grupo relativamente pequeño ( de 5 a 10 personas ). Es más que una conversación al azar, sin plan ni hilación o sin estructura, que se dá todas las veces en que se reunen pequeños grupos, tiene método y estructura, pero puede ser informal y democrático en todos los sentidos. El que se lleve a cabo una discusión en un grupo pequeño denota una peocupación común con respecto a un deseo de información, a un problema que debe resolverse o a una decisión que se debe adoptar. En consecuencia, la discusión en pequeños grupos es un instrumento de comunicación deliberativa.

Los objetivos que persigue esta técnica son el de transmitir información, motivar, orientar, dirigir y encauzar la acción del grupo.

- DRAMATIZACION Y PSICODRAMAS.

Esta técnica consiste en representaciones teatrales (dramatización), con papeles predeterminados o espontáneos en el caso de psicodramas, por algunos de los participantes del grupo de personajes convencionales que actúan en un tema o situación hipotética o real.

El resto de los integrantes se mantienen en forma pasiva observando la dramatización, con el objeto de realizar anotaciones sobre lo que acontece, para que posteriormente sean analizadas.

El objetivo de esta técnica es la integración del equipo de trabajo, - sensibilizar sobre el comportamiento ante determinadas situaciones o - problemas, así como el beneficio básico que es el desarrollo de actitudes de relaciones humanas.

La aplicación de la técnica tiene dos variaciones que son:

- La dramatización estructurada.- Consiste en que el instructor realiza un guión de cada uno de los papeles que se van a representar sobre un determinado tema, situación especial o social del que se trate, para que los participantes actúen, controlando así el contenido del ejercicio y llevando una continuidad para que no se pierda la secuencia del tema que se esta tratando.

- Dramatización espontánea.- Consiste en que cada uno de los papeles no son preparados de antemano por el instructor, por lo que los actores o personas que van a hacer la representación del tema, lo hacen según como creen que debe ser su actitud o comportamiento, pero va a estar controlada por el instructor.

- ESTUDIO DE CASOS.

Es la técnica que consiste en presentar en una forma breve o amplia una descripción del desenvolvimiento de un problema o caso, con la finalidad de analizarlo y proponer soluciones posibles que muestran a un grupo, los cuales aplicaran sus conocimientos y habilidades para resolver dicho caso óptimamente. Esta técnica también es conocida como método de Harvard, ya que fué originalmente desarrollado en la escuela de Leyes de Harvard, en una forma indirecta para ayudar a los estudiantes de ésta a pensar por sí sólos y resolver los problemas.

La mecánica que se aplica en este método tiene tres etapas básicas:

- Información del caso.- El grupo la recibe a través de escritos, de exposiciones, o bien de ayudas audiovisuales. Con base en la información dada, se asigna un tiempo determinado para el análisis individual o de grupo y el arribo a conclusiones generales. Anticipamos que es más importante el análisis que las decisiones que se piensen tomar.

- Tratamiento del caso.- Período de análisis, discusión y aplicación de conocimientos y habilidades por parte del grupo. El papel que el instructor desempeña en este método es muy especial. Debe de actuar como un líder activador para propiciar un ambiente informal favorable a la dinámica y discusión del grupo, su finalidad es la de ser un mero guía y orientador de los conocmientos de cada - uno de los miembros del grupo y la forma de aplicarlos. No se trata de una exposición por parte del instructor, ni de que se resuelvan dudas o problemas que nacen del análisis del caso, sino de promover la creatividad de los miembros del grupo, de aclarar el planteamiento del problema, reunir y organizar hechos e información y realizar la evaluación de los elementos claves del caso presentado. " La pregunta acertada y oportuna es más importante que la respuesta correcta ".

- Arribar a conclusiones generales.- El descubrimiento de nuevos enfoques de las funciones administrativas es basicamente la esencia de la tercera y última etapa de éste método. Por lo que toca a esta -- etapa, la concepción varía según diferentes escuelas; en algunos -- casos la tercera etapa tiene como única finalidad solucionar el caso o problema y, en otros unicamente descubrir enfoques y novedades

sin llegar a una solución general aceptada por el grupo, lo - que permite que cada miembro tome de la experiencia vivida,- lo que más le interese o necesite. En el segundo caso, el -- método puede frustar a los estudiantes en un principio, desde el momento en que no se vislumbra o se llega a una solución - real y práctica del caso presentado. Debe lograrse por tanto el objetivo de hacer reflexionar al grupo en relación con que es más importante el análisis del caso, que su solución o -- soluciones.

Esta técnica se puede presentar a los grupos como casos previa mente elaborados, por medio de audiovisuales, grabados, exposicio nes, representaciones o bien escritos.

- Objetivos que persigue esta técnica:
  - Que los estudiantes aprendan por sí mismos.
  - Desarrollar la capacidad de los estudiantes para utilizar sus conocimientos.
  - Proporcionar habilidades en el desarrollo de los proble mas.

Es recomendable que el caso que se presente sea real y que esté -- de acuerdo con situaciones o problemas que el grupo haya experimentado, ya que así se capta el interés de los participantes, así como su intervención y se llegará a soluciones más verídicas y aceptables para el grupo.

- EXPOSITIVA O CLASE FORMAL.

Es una técnica tradicional en donde el instructor hace una presentación oral de un tema o actividad ante un grupo de personas. Asumiendo el instructor un papel activo, en el que habla, pregunta, etc. Los participantes básicamente reflexionan lo que escuchan en una forma pasiva, contestando las preguntas que se les hace.

Esta técnica se apoya en una variedad de instrumentos o material didáctico, como pueden ser : pizarrón, rotafolio, transparencias, videotapes, etc. Deberá siempre auxiliarse de material escrito o apuntes.

Una de sus ventajas es que se puede presentar gran cantidad de material informativo en poco tiempo al no haber interrupciones de ninguna especie en la presentación de la información.

Básicamente los participantes reflexionan lo que escuchan, contestan las preguntas que el instructor formula y hacen planteamientos acerca de la información recibida, permitiendo así un exceso de formalidad y en muchos casos el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

- INSTRUCCION PROGRAMADA.

Es la técnica que consiste en presentar información en documentos impresos ( textos ), o por medio de una máquina, de una manera sistemática y ordenada, paso a paso cuidadosamente planeado, progresando de un nivel fácil a otros más complejos. En cada paso, el participante tiene que dar

una respuesta, si este acierta a la respuesta puede continuar con - el siguiente cuadro, en caso contrario recibe otra respuesta, o se le indica el error cometido, es decir, que en cada paso el estudiante tiene que dar una respuesta que pruebe su entendimiento.

Este método se adapta al ritmo del estudiante, al igual que en la — lectura comentada o dirigida, ya que resuelve las cuestiones que contienen los materiales impresos y obtiene información inmediata sobre sus respuestas.

Se recomienda en esta técnica que sea reforzada por otras, ya que es una técnica individual de aprendizaje, que obliga al individuo a — aplicar activamente su reflexión y criterio a los conocimientos — adquiridos , Por lo que no modifica actitudes y no garantiza la aplicación de los conocimientos.

- JUEGO DE NEGOCIOS.

Es una de las principales técnicas utilizadas como entrenamiento — recientemente en las instituciones.

Se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en el trabajo, proporcionando así habilidad en la toma - de decisiones a través de ejercicios dinámicos, utilizando el mismo - tipo de operaciones y decisiones que en la vida real.

Se aplica principalmente para que los miembros del grupo tengan la - vivencia de hechos previamente conocidos y así comprendan su comportamiento y el de las demás personas.

Su objetivo principal es el de sensibilizar, crear conciencia y cambiar actitudes en los integrantes del grupo.

En ocasiones se llega a utilizar equipo computarizado, de acuerdo al número de variables que intervengan en el caso a tratar.

- LECTURAS COMENTADAS O DIRIGIDAS.

Es una técnica que va a proporcionar a los participantes conocimientos e información previamente seleccionada por el instructor, se caracteriza porque el participante es la parte activa.

La labor del instructor es la de supervisar y estimular los estudios -- de los participantes y cuando estos concluyen con el material, hacen -- comentarios y resuelven las dudas que se hayan presentado, permitiendo así que todos los integrantes del grupo progresen a su propio ritmo, siguiendo una serie de instrucciones, generalmente se les dá en forma - impresa en donde se presenta toda la información del tema o contenido a tratar. Se les proporciona a todos los educandos material escrito que -- consta de parte teórica, de una o varias preguntas, ejercicios y/o cuestionarios acerca de lo que hayan estudiado para que lo resuelvan; con la -- finalidad de que vayan practicando y se comenten los resultados correctos, para que el participante se autoevalue con ayuda del instructor.

- MESA REDONDA.

Es la técnica que transmite información a través de una exposición por parte de una persona o grupo de personas sobre un tema, otra u otras personas defienden su punto de vista que puede ser opuesto. Esta es la reunión de personas que se encuentran en situaciones iguales con el objeto de buscar un intercambio de experiencias más que decisiones ejecutivas.

La igual calidad de sus miembros queda de manifiesto con el nombre de Mesa Redonda, es decir, no hay cabecera o sitio de honor. La misión del Director o Moderador es solo presentar el tema, conducir las discusiones dentro de los límites aceptables de tiempo, intensidad y contenido, para ayudar al grupo a alcanzar sus propósitos. Suele hacer un resumén de lo expuesto para ofrecerlo al grupo con objeto de que tomen alguna resolución.

La mesa redonda estimula y alienta la participación de todos sus miembros, por lo que se considera recomendable que el grupo no sea numeroso; considerando aceptable de 6 a 10 personas.

Para que exista una Mesa Redonda es necesario:

- Que haya intercambio de ideas.
- Que la discusión se base en problemas mutuos o de interés común.
- Que todos los miembros tengan un respaldo de información o de experiencia que los capacite para tomar parte en la discusión.

- Que se llegue a un acuerdo o desacuerdo en el que esten todos de conformidad.

- PANEL DE DECISION.

Es la técnica que transmite información por medio de la exposición y discusión sobre un tema,por una o varias personas expertas, frente a un grupo de participantes.

Cada experto tiene un determinado tiempo para exponer sus puntos de vista, y los demás realizan sus comentarios, y así sucesivamente — hasta concluir con toda la información.

El grupo de educandos participa con preguntas a los expositores, para aclarar sus dudas o realizar algún comentario que ellos consideren — interesante.

Aunque esta técnica parece informal y espontánea, existe un desarrollo coherente y ordenado, ya que se requiere de una persona que sirva de — moderador, el cual no toma parte en la discusión, sino que su labor es la de asignar la palabra a los expositores y participantes en su ocasión, para que así se aclaren los conceptos y sinteticen los puntos de vista planteados que se presenten.

La información que se dá se discute preferentemente con cuestionarios - que son llenados en base a las opiniones de los participantes.

- SEMINARIO METODO DE DISCUSION Y PARTICIPACION.

El vocablo seminario cuenta con una serie de significados por lo que para efectos de nuestro estudio lo definiremos como sigue:
El seminario es un evento de comunicación deliberativa que tiene por objeto divulgar y desarrollar ideas y/o pensamientos en la mente de los demás, cultivandola en forma dialéctica y obteniendo una síntesis de razonamiento metodológicamente estructurado y útil para el futuro.

El seminario, independeientemente de sus otros significados se ha — aplicado a toda actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Los objetivos de este — tipo de técnica son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: La integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, - etc. Diversas son las ventajas que presenta esta técnica, como son: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia inter personal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación. Cabe mencionar que en este tipo de — actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pués se realiza sobre bases informales permitiendo una absoluta libertad de expresión.

Para obtener los mejores resultados en este caso, el grupo no debe — exceder de 10 a 12 participantes, y se requiere necesariamente de un — instructor líder o coordinador.

- Características del Seminario.
  - Se da información sobre fuentes de consulta o temarios motivo de la investigación.
  - Existe una participación de todos los asistentes en — forma activa.
  - Se fundamenta en las sesiones de trabajo.
  - Se presenta oportunidad para que el grupo intercambie experiencias y opiniones.
  - Ayuda a promover el pensamiento individual.
  - Es muy valioso para aclarar y retener información.

Es usado como medio de entrenamiento y desarrollo de personal, ya que los concurrentes perfeccionan sus conocimientos sobre un tema, mediante el trabajo de conjunto con orientación técnica y se construyen los conocimientos y la práctica.

- SIMPOSIO.

Es un evento de comunicación deliberativa que transmite información a través de un grupo de charlas, discursos o exposiciones verbales que permite la intervención secuencial de varios emisores-expositores, — quienes manifiestan a nivel especializado, acerca de las diversas fases de un sólo tema.

El objetivo de estas técnicas es la descomposición de un tema con diversos criterios y en sus partes componentes, con un enfoque especializado.

En esta técnica,existe un moderador y de tres a cinco expositores - del tema.

- SIMULACION Y JUEGO DE REPRESENTACION.

En esta técnica se preparan papeles a los participantes los cuales — estan estructurados a propósito de tal manera que puedan decidir sus - propios cursos de acción, sin variar situaciones.

Leídos y estudiados deben tomar decisiones del material presentado, — estas decisiones pueden ser también representadas o simuladas teatralmente en relación con los diversos problemas presentados a través del juego.

- TORMENTA DE IDEAS O CEREBRALES.

Esta técnica consiste en dividir a todos los participantes en grupos de 5 y 6 personas, con la finalidad de que cada miembro del grupo — manifieste sus ideas y opiniones sobre algún aspecto o tema que el - instructor le asigne a cada grupo.

En cada grupo debe haber un coordinador, el cual va a estar anotando las ideas de cada participante, las cuales se van a dar con el fin de ayudar a resolver el problema o desarrollar un proyecto o actividad, el que posteriormente será analizado por el grupo, viendo sus ventajas, limitaciones y se seleccionen las mejores propuestas.

## IV.3. RECURSOS MATERIALES.

Dentro de los Recursos Materiales estamos considerando la situación física de los locales ( espacio, pintura, iluminación, etc.), y los medios auxiliares de instrucción ( equipos audiovisuales, pizarrones, rotafolios, etc), ya que forman una parte medular para el otorgamiento de la capacitación y adiestramiento dentro de las instituciones.

- SITUACION FISICA DE LOS LOCALES.

  Es importante el diseño de las aulas, salones, auditorios, etc. en donde se imparte la capacitación y adiestramiento para que sean lugares agradables y que cumplan con los objetivos de enseñanza - para lo que fueron creados, es recomendable que los centros donde se imparten cursos de entrenamiento se encuentren rodeados de espacios verdes, los cuales proporcionen aire puro y una vista agradable, con el fin de que las personas se sientan a gusto dentro del- centro o escuela.

  Los métodos de entrenamiento modernos varian en cuanto a espacio, de acuerdo con la clase de entrenamiento. Por ejemplo, cuando se trata de instrucción básica o avanzada, el mejor lugar es a menudo el aula. Para las conferencias y películas es más útil un — auditorio, para las mesas redondas que son tan importantes hoy - en día, el local o el mobiliario podrán tener forma de " U " o forma oval.

Para un programa diversificado con necesidades igualmente diversas, el problema es diseñar o elegir un salón que los tome en - cuenta a todos. Aunque no sea posible lograr esto completamente, podemos aproximarnos a la idea del salón más versátil. Para la - selección o diseño del local de reuniones debe tomarse en cuenta el tipo de capacitación que se utilizará con más frecuencia.

A continuación describiremos en una forma breve los materiales que consideramos más importantes y usuales.

- EL PISO.

Los pisos deben ser de tal manera que proporcionen comodidades como son el evitar las vibraciones, rechinidos, fácil mantenimiento o que no se desgasten con facilidad, que eviten el señalamiento o huellas de pisadas.

Estos pueden ser de madera, concreto reforzado, corcho, mosaico vinílico o plástico.

Es recomendable que exista en las aulas una plataforma para la - persona que este exponiendo algún tema, con el fin de que domine el escenario y pueda ser visto desde cualquier punto.

- PINTURA.

La decoración de los locales depende del gusto de cada persona. Es recomendable que el decorado sea de colores claros con el - fin de que proporcione iluminación por sí solos, que sean poco usuales y que no posean las paredes demasiados adornos.

Todo salón debe proporcionar concentración y no distracción, por eso es que se recomienda que no existan demasiados adornos y — objetos que puedan provocar al participante entretenimiento o - distracción con el decorado de la habitación.

- PUERTAS Y ENTRADAS.

Las puertas en una aula deben de contar con una serie de características para su buen funcionamiento y servicio, como son: cerraduras efectivas y silenciosas que permitan ser abiertas por - dentro y fuera de las aulas, las entradas deben ser lo suficientemente amplias para que permitan introducir o sacar de los locales objetos grandes, así como el que permitan el entrar y salir de las personas comodamente.

Todos los locales se sugiere que tengan dos puertas o entradas como medida de seguridad, una para el uso común y la otra para que se — utilice en caso de emergencia, así como también deberá de contar con chapas de buena calidad y las llaves deberán estar distribuídas en - pocas personas con el fin de tener una organización sobre las entradas.

- VENTANAS.

Las ventanas son un medio de ventilación así como las puertas - ( aunque no sea su función principal ).

Las ventanas pueden ser sustituídas por medio de aire acondicionado y buena iluminación o sistema de luces. Es recomendable — que en las ventanas existan o se instalen persianas, con el fin de bloquear el paso de la luz parcial o totalmente según se necesite.

- ASIENTOS.

Existe una gran variedad de asientos para cubrir una serie de — necesidades, dependiendo para que se vayan a ocupar, por lo que - se tiene que tomar en consideración la amplitud del local, su — tamaño, utilización y la comidad que deseamos tengan.

Las sillas deben de tener una serie de cualidades para que otorguen un buen servicio como son: el ser fuertes, cómodas, plegadizas, — resistentes. Existen sillas sin brazos, con brazos, butacas, sillones, sillas de pedestal y pueden ser plegadizas o rígidas.

- MESAS.

Es un mueble que en ocasiones se presenta indispensable para realizar cierto tipo de entranamiento.

Una mesa debe de representarnos comodidad para laborar sobre ella, darnos suficiente espacio para escribir, permitir mover los codos -

libremente, que permita un uso constante, etc.

Las mesas pueden ser redondas, ovaladas, cuadradas, rectangulares, plegadizas, etc., lo importante es que nos proporcione las comodidades de acuerdo a los fines que se requieran.

- VENTILACION.

Es una parte útil en cualquier local de capacitación y adiestramiento, ya que sin una ventilación apropiada, se causa distracción y sueño a los alumnos, por esto es que el aire fresco en las instalaciones debe ser constantemente renovable en los lugares en donde un grupo se reúna,por lo que se recomienda que — aparte de las ventanas que existan haya ventiladores lo suficientemente grandes que sean capaces de renovar el aire en una forma continua, o bien un equipo de aire acondicionado que sería lo más ideal para un salón de reuniones, porque proporciona comidad de manejo y en el servicio que presta como es calefacción, enfriamiento y ventilación, lo cual se ajustaria a cualquier situación o clima.

- ILUMINACION.

Esta va relacionada con el tamaño del local, es decir con el — espacio a iluminar y el servicio que se le piense dar al local, por ejemplo: las luces tenues, para la iluminación de un cuarto de proyecciones, en donde con éstas se puede sustituir el tener cortinas. Con este tipo de luces no se quita completamente la luz y cuando la proyección termina, no entra con un resplandor molesto y por lo tanto no lastima la vista, además de que con ella

se permite tomar notas durante la proyección.

Para salas de lectura, las luces contendrán más intensidad y dependerá del tipo de letra o material impreso, etc.

- AISLAMIENTO DE SONIDO.

Es un sistema que se debe de tener para evitar o amortiguar los ruidos exteriores, y que tiene una función muy útil dentro de un salón para que los alumnos no se distraigan cuando esten recibiendo alguna instrucción o realizando alguna actividad que requiera - concentración.

Para evitar de alguna manera el ruido, los materiales que se — usen para la construcción podrían ser de acero, madera o bien — cierto tipo de mosaico acústico. Lo más importante que debe de - estar amortiguado es el techo y posteriormente las paredes.

- ESPACIO PARA ALMACENAMIENTO.

Debemos considerar un local o un salón para ocuparlo como almacen para todos aquellos objetos que no se estan utilizando o bien no se ocupan constantemente, como son sillas, mesas, muebles que no han sido destruidos todavía, maquetas, objetos de simulación, - cortinas de escenografía, etc., y que en un determinado momento - se podrían utilizar, así se evitaría el que se encuentren en los rincones de las aulas.

- SERVICIOS.

El proporcionar servicios dentro de un centro de capacita - ción y adiestramiento, nos representa una serie de ventajas como son, comodidades para los alumnos e instructores, el evitar que las personas salgan, pérdidas de tiempo, etc.

En primer lugar deberá de haber baños de ser posible que incluyan W.C., bebederos, lavabos con agua fría y caliente y un — apropiado sistema de desagüe.

Otros servicios como son, bibliotecas, salas de lectura, cafetería o una cafetera automática que permita utilizarse dentro de los periodos de descanso, teléfonos, extinguidores de fuego que nunca deben faltar, armarios para abrigos o batas, etc.

Cuando se permita fumar en los grupos de discusiones,necesitamos ceniceros faciles de circular y limpiar, con el fin de proporcionar el no desplazamiento de los miembros de un grupo, concurso , conferencia,además de mantener limpios los locales.

## IV.3.1 MEDIOS AUXILIARES DE INSTRUCCION EN LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Los medios auxiliares son un medio de comunicación, los cuales mientras más objetivos e ilustrativos será mejor, como son los materiales, equipos y accesorios que por medio de estos se pueden estimular los - sentidos de tal manera que impriman realismo y significado a las --- actividades del proceso enseñanza - aprendizaje, y que representan un apoyo para las técnicas de instrucción y que nos pueden dar una comunicación rápida y efectiva. Como dice un viejo proverbio chino " Una imágen vale por mil palabras ".

Estos materiales son un medio útil para fijar ideas, registrar puntos clave, resumir, enfocar el problema, cristalizar las ideas del grupo, desglosar un tema extenso, entre otras ventajas; pero su nombre es ya una precisión de sus limitaciones, se denominan apoyos. Lo fundamental en el campo de las comunicaciones es el concepto que se trata de transmitir. Los apoyos son auxiliares en la transmisión de los conocimientos, además de materiales destinados a la transmisión de las ideas a través de los sentidos; pero de ninguna manera resuelven todos los problemas, ni deben considerarse la panacea de la época.

Es esta parte describiremos algunos medios auxiliares de instrucción, en forma breve, los cuales son los siguientes:

- PIZARRON.

  El pizarrón o encerado es un instrumento clásico utilizado por —

los instructores y los alumnos, y es de todos conocido: metálico, de yeso, de tela impermeabilizada o madera y fibracel. Existen - variedades de ellos en color, aspecto y tamaño. Se recomienda el color verde ya que hace que descance la vista al receptor, así que éste auxiliar sea imantado, lo que permite mayor versatilidad al usarlo.

- ROTAFOLIOS.

Este instrumento ha tenido gran popularidad ultimamente. Es un — rectángulo de madera o metálico, que se encuentra colocado en un - atril, que permite ir dando vueltas a hojas o láminas ilustrativas que están colocadas en la parte superior, fijadas por medio de una tira de madera, permitiendo de esta forma la rotación de las mismas.

Tiene especial uso tratándose de actividades a base de discusión y trabajos de grupo, presentación de información que debe seguir una secuencia lógica en donde el expositor va señalando los puntos — básicos de su apoyo visual.

- FRANELOGRAFO.

Su nombre viene de la tela franela, que es usada para sacudir el - polvo. Consiste en un lienzo de franela o tela semejante, adherida a una tabla o base de madera con dimensiones parecidas a las de un pizarrón.

Para que las figuras utilizadas queden prendidas al franelógrafo y suspendidas en la superficie del mismo, recórtese las ilustraciones, las cuales se colocan las piezas de cartón, que tienen en la parte anterior uno o varios cortes de lija gruesa, o se les aplica resistol u otro pegamente, para que permita adherirse a la franela y estas puedan ser removidas o deslizadas con facilidad.

Este aparato es cada vez más utilizado por los instructores como ayuda visual, haciendo más objetiva y sencillas las clases.

- MAGNETOGRAFO.

Es una combinación del pizarrón y el franelógrafo, con la diferencia de que las piezas que se utilizan contienen en la parte anterior un material inmantado, que va a permitir que se adhieran y se deslicen con mayor facilidad y comodidad, permitiendo al instructor mayor agilidad al presentar la información.

- PANTALLA.

Es un lienzo, cartulina o telón vertical o bien algún lugar sobre el que se hace que se proyecten las imágenes, por tal razón, es unicamente un medio de soporte o auxiliar de otros equipos auxiliares ( Proyectores ).

- GRAFICAS.

Es la representación esquemática del comportamiento de un fenómeno específico, que se elabora para dar alguna información -- concentrada o resaltar determinados puntos sobre algún tema o - caso.

Estas gráficas suelen fijarse en los pizarrones, pared, tripie o suspendidas de algún otro instrumento, para su observación.

- SIMULADORES.

Aparato o instalaciones que fingen un fenómeno o reproduce el - funcionamiento de una máquina o vehículo. Su empleo enfrenta al capacitado a una situación semejante a la que se le puede presentar en su puesto de trabajo.

- EQUIPO AUDIOVISUAL.

Es esta sección enumeraremos los diferentes aparatos o equipos que se utilizan para mostrar información estática o dinámica en la pantalla y que son ayudas visuales y autovisuales y que han dado los mejores resultados en la aplicación en todos los niveles de la educación.

- CIRCUITO CERRADO DE TELEVISION.

Este aparato está formado de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión. Este equipo de proyección representa uno de los más complejos en su funcionamiento, pero es

uno de los medios de comunicación para el instructor capacitado más completo como medio auxiliar para el aprendizaje.

Algunas de sus principales ventajas son:

a) Los hechos pueden ser instántaneamente repetidos.

b) Conservar eventos importantes que se puedan transmitir cuantas veces se requiera.

c) Se puede proyectar en varias aulas o salas a la vez.

d) Sirve para lograr que los alumnos capten la forma real del contenido de la proyección.

e) Reduce costos, por concepto de adquisición de películas, desplazamiento de instructores, etc.

Por medio del circuito cerrado de televisión se reproducen las imágenes y el sonido real de personas, lugares, situaciones, sucesos o cosas reales, reconstruidas o imaginarias, lo que hace que este aparato sea un medio de comunicación importante, como un instrumento educativo.

- PROYECTOR DE CUERPOS OPACOS.

Este aparato permite reproducir en forma amplificada sobre una pantalla la imagen que se desea proyectar, empleando un juego de lentes y luz, en forma original.

Tiene como finalidad específica proyectar ilustraciones y cuerpos opacos como podrían ser: pinturas, cartas gráficas, dibujos, mapas, láminas, fotografías y demás material susceptible de ser colocado sobre una superficie plana en algún lugar cerrado en donde haya

obscuridad completa. Además el material que se va a proyectar no requiere ninguna preparación, sólo basta colocarlo en el proyector de cuerpos opacos para que se vea la imágen.

- PROYECTOR DE CINE SONORO.

Este instrumento auxiliar de la capacitación es de especial interés, ya que existe una variedad de películas en materia de enseñanza, que proyectan en forma continúa una serie de imagenes en movimiento y que facilitan el aprendizaje y los objetivos de la educación.

- PROYECTOR DE TRANSPARENCIAS Y DIAPOSITIVAS.

Su funcionamiento es a base de un juego de lentes y luz, requiere de una serie de fotografías de tamaño normalizado para su funcionamiento , las cuales pueden ser imagenes fijas o en movimiento.

Una transparencia puede tener diversos fines, como pueden ser parte de una secuencia de imagenes, o bien, permanecer proyectada como ilustración de fondo cuando se este dando o tratando algún tema.

Estos auxiliares consisten en una serie de ilustraciones individuales cada una de las cuales constituye un elemento separado y removible.

Tanto las transparencias, como las diapositivas, se realizan — sobre un material transparente y rígido y son aplicadas mecánica mente o electrónicamente y pueden emplearse sonorizadas o no.

- RETROPROYECCION O PROYECTOR AL HOMBRO.

Este aparato permite ilustrar a base de placas transparentes fa- cilmente removibles, e ir encimando las transparencias hasta com- plementar el diseño deseado, lo que podría dar un efecto de movi- miento o bien ir colocando una por una para seguir una secuencia. Este constituye un medio para que el instructor haga más objetiva su exposición.

Puede utilizarse también con un rollo de papel de acetato sobre el cual puede escribirse o dibujarse con un lápiz especial ( crayón o un lápiz grueso ) y cuando las marcas ya no se necesitan, se — pueden limpiar facilmente con un paño húmedo. El color también se puede utilizar.

Este proyector facilita al instructor su enseñanza, pués, le permi- te estar siempre de frente a su auditorio y si tiene necesidad de referirse a algún punto o palabra proyectada, no se tiene que voltear a hacerlo en la pantalla, pués basta marcarlo con un lápiz directa- mente en el cuerpo transparente proyectado. Es relativamente sencillo preparar las transparencias para este proyector, basta una mica —

recortada al tamaño correspondiente y el material de impresión - adecuado.

Otra de sus ventajas es que este aparato para su funcionamiento no es necesario que el aula este obscura, además de que el expositor se puede sentar frente al auditorio con el proyector colocado entre la gente y él.

- GRABADORAS.

Este auxiliar se aplica generalmente para reforzamiento para — otros tipos de comunicación.

Las grabaciones son un sustituto mecánico y electónico de las — comunicaciones orales. Permite la reproducción de los mensajes - transmitidos de viva voz con destino a empleos futuros como aplicación adicional del contacto personal.

Las hay de diversos tipos y tamaños y funcionan a través de cassette o cintas. Las grabadoras constituyen una de las mejores ayudas — auditivas en la capacitación.

# B I B L I O G R A F I A


(1) Breth, Robert D., LAS COMUNICACIONES EN LA DIRECCION DE EMPRESAS. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1972.

(2) Duhalt Krauss, Miguel F.,TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA. Dirección General de Publicaciones. UNAM, 1971.

(3) Flores de Gortari, Sergio y Orozco Gutierrez, Emiliano, HACIA UNA COMUNICACION ADMINISTRATIVA INTEGRAL. Edit. Trillas, México, 1976.

(4) L. Craig, Robert y R. Bittel, Lester, MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL. Edit. Diana,- México, 1981.

(5) MacLinker, Jerry, DISEÑO DE MATERIAL VISUAL DIDACTICO. Edit. Pax, Mexico, 10971.

(6) Mora Carrillo, Enrique, "MATERIAL DE LECTURA PARA LA FORMACION DE INSTRUCTORES". Asociación de Banqueros de México, 1981.

(7) Siliceo, Alfonso, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL Edit. Limusa, México, 1981.

## V.- ASPECTO LEGAL

V.1. ANTECEDENTES.-

Como se establece en el inciso Décimo Cuarto del Oficio Circular No. 601-I-68926 de la Comisión Nacional Bancaria, es esta Institución ante la cual se deben de tramitar los registros y autorizaciones de planes, programas, e instructores, de los programas de Adiestramiento y Capacitación del Personal Bancario.

## V.2. BASES PARA LA FORMULACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR PARTE DE LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO Y DE SEGUROS.-

Primera.- En las Instituciones del sector financiero la capacitación y el adiestramiento, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, tendrá por objeto:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus empleados;

II.- Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tecnologías referidas a la actividad financiera;

III.- Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación;

IV.- Prepararlos para el adecuado ejercicio de sus derechos y cabal cumplimiento de sus obligaciones, inherentes a la relación laboral;

V.- Prevenir contra los riesgos del trabajo a los empleados, contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad del empleado, de la empresa y del sector financiero.

VI.- Incrementar la productividad de los empleados.

VII.- Buscar la superación y el desarrollo personal de los empleados, al propio tiempo que su orientación y formación para el trabajo.

VIII.- Crear en los empleados, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y su — cultura en general, conciencia de la importancia de la_ prestación de servicios financieros al público.

IX.- Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la empresa y del medio en que se desenvulve, se mejore dinámicamente la orga— nización y el funcionamiento de ésta; se realice de una manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo;

X.-Preparar a los empleados para mejorar las relaciones internas en la empresa y las externas en aquellos puestos que así lo requieran y consecuentemente la imagen de la_ misma y de sus componentes;

XI.- Prepararlos para que estén en condiciones de in— fluir con sentido positivo y en una actitud que se sig nifique por activa, en el desarrollo del sector finan- ciero y en el mejoramiento de los servicios que pres— tan;

Segunda.-El derecho del empleado a que la institución u organización le proporcione capacitación y adiestramiento en los términos del artículo anterior, implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a _ los instructores y presentar los examens de evaluación; excepto que acredite su competencia a satisfacción de _ la empresa, documentalmente o mediante examen de sufi— ciencia.

Tercera.- Los planes y programas de capacitación y adiestramiento podrán formularse respecto de cada institución u organización auxiliar, de sus establecimientos; de grupos financieros y, aún respecto del sector financiero, o hacerse extensivos entre sí.

Cuarta.- Las instituciones y organizaciones podrán convenir con sus empleados en que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa o fuera de ella.

Quinta.- La capacitación y adiestramiento deberá impartirse durante las horas de la jornada de trabajo, excepto cuando se convenga en forma diferente o se refiera a actividades distintas de las desempeñadas.

Sexta.- La capacitación y adiestramiento se impartirá por personal de la empresa, cuyo puesto, conocimientos y experiencia permita considerarlo calificado o por instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos que hayan sido autorizados y registrados para el efecto por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Séptima.- La capacitación y adiestramiento podrá otorgarse antes de la contratación laboral a los prospectos de empleados de acuerdo con los procedimientos que se contemplen en el Reglamento Interior de Trabajo y que no configuren o impliquen relación laboral.

Octava.- El empleado de nuevo ingreso, que requiera y reciba capa

citación y adiestramiento estará sujeto a las condiciones generales de trabajo que rigen para los demás empleados.

Novena.- Las instituciones y organizaciones podrán contemplar en la capacitación y adiestramiento todas las técnicas didácticas que registra el Sistema Nacional de Educación, procurando que la capacitación preferentemente sea abierta e integral.

Décima.- Las constancias de capacitación o de habilidades laborales que expidan las institucones y organizaciones y los capacitadores externos serán autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, una vez que se acredite la capacitación o la capacidad, a través de los procedimientos que con la aprobación de la Comisión, las propias instituciones determinen quien los registrará en el Padrón de Empleados Capacitados que llevará de acuerdo con las listas de constancias que, bajo su responsabilidad, le envien -- las instituciones y organizaciones.

Décimo.- Las instituciones y organizaciones deberán someter a la-
Primera aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros los planes y programas de capacitación dentro de los primeros 60 días de los años impares, conforme a los siguientes requisitos:

I.- Comprenderán periodos no mayores de cuatro años;

2.- Comprenderán todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

3.- Precisarán las etapas a que se sujetará la capacitación y adiestramiento total de los empleados.

4.- Señalarán los procedimientos de selección y el orden que se establezca para capacitar a los empledos de un mismo puesto y categoría;

5.- Señalarán el nombre y número de registro del organismo que impartirá la capacitación;

6.- Especificarán la duración de los cursos de capacitación y adiestramiento, los cursos y las materias que comprenderán, los procedimientos didácticos que se utilizarán y las finalidades que en cada caso se persigan.

Décimo.- Segunda Las instituciones y organizaciones al organizarse para impartir la capacitación y el adiestramiento deberán además:

I.- Ejercer una acción coordinadora y de supervisión, para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada por parte de sus establecimientos.

2.- Procurar que la capacitación que se imparta en los establecimientos sea preferentemente abierta, para que los empleados queden sujetos a la autocapacitación supervisada, sin perjuicio de la que se imparta personal y directamente por los instructores;

3.- Enriquecer la capacitación y el adiestramiento con actividades complementarias de apoyo y de estímulo en lo artitstico y en lo cultural;

4.- Combinar la acción capacitadora con un sistema de - becas de especialización, de acuerdo con las disposicio nes establecidas en el Reglamento Interior de Trabajo - de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Or-- ganizaciones Auxiliares;

5.- Apoyar a la capacitación y al adiestramiento con -- bibliotecas, en los términos establecidos en el citado Reglamento de Trabajo;

6.- Buscar que la capacitación y el adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón, a fin de que el esfuerzo que realicen los empleados encuentren una debida compensación;

7.- Ajustar la capacitación y el adiestramiento a las - condiciones generales de trabajo, para que se imparta - en un clima de cordialidad, entusiasmo y respeto mutuo.

8.- Revisar dinámicamente las necesidades de capacita-- ción y adiestramiento y considerar también con sentido renovado y creativo, los curos y las técnicas didácticas.

9.- Evaluar con sentido de proyección, con base en las - cifras estadísticas, los resultados de la capacitación y el adiestramiento para partir de éstos hacia una mejor - orientación y aprovechamiento de los recursos humanos.

10.- Llevar un padrón de instructores.

11.- Instrumentar una labor editorial de manera perma- nente, de material didáctico para cursos de todo tipo, incluyendo los abiertos y los que se impartan por co-- rrespondencia y que podrán desarrollar individualmente

o de manera asociada con otras instituciones del sector financiero.

Décimo.- Tercera La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, aprobará los planes y programas de capacitación y adiestramiento o dispondrá, en su caso, las modificaciones pertinentes dentro de los 60 dias de sometidos a su consideración y se tendrán como definitivamente aprobados los que no hayan sido objetados dentro de dicho término.

Décimo.- Cuarta Como organismo de control del sector financiero y de tutela de los derechos de sus empleados la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, cuidará en todo caso de representar y hacer respetar los derechos que en materia de capacitación y adiestramiento concedan las disposiciones legales relativas a dichos empleados y será el organismo que resuelva cualquier duda o problema sobre la aplicación de los mismos, dentro de sus amplias facultades de promoción, organización y supervisión en esta materia.

## V.3. REGISTRO DE PLANES , PROGRAMAS E INSTRUCTORES.-

Para la presentación de planes y programas de capacitación y - adiestramiento ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, se emplearán las formas CNBS/01 a CNBS/04 ( se anexan formatos). Tanto las instituciones que tengan su domicilio en la Ciudad de México, como las que lo tengan en el interior de la República,- deberán presentar directamente en las oficinas centrales de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros,a la atención de la Dirección de Asuntos Laborales, en las formas a que se hace referencia, en original y dos copias.

La solicitud de registro de los instructores internos de las - instituciones del sector financiero deberá efecturarse ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros por conducto de las propias instituciones.

Para este efecto se utilizará la forma CNBS/05. En el caso de - instructores externos serán éstos mismos quienes presentarán su solicitud, debiendo en todo caso, para el efecto de obtener el registro y la autorización, acreditar que tienen relación con alguna institución del sector financiero con fines de capacitación, para lo cual utilizarán la forma CNBS/06. (Se anexan formatos ).

La baja de un instructor será solicitada a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros por el propio instructor o bien, por la - institución que lo dió de alta o, en su caso, por determinación de la propia Comisión.

Las instituciones enviarán a la Comisión Nacional Bancaria y - de Seguros la relación del personal que recibió capacitación o adiestramiento. Para lo cual utilizarán la forma CNBS/07. en - original y dos copias. (Se anexan formatos ).

En todos los casos en los cuales el programa capacitador tenga como finalidad el preparar a los empleados para cubrir una vacante que corresponda al puesto inmediato superior de acuerdo_ al escalafón o tabulador de salarios, deberán invariablemente_ las instituciones presentar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros las constancias de capacitación y una vez autorizadas por este Organismo, les serán entregadas a los empleados. Para tal efecto se utilizará la forma CNBS/08 en original y - copia. ( Se anexa formato ). Todos aquellos documentos como los diplomas de participación en los cursos de capacitación que extiendan las instituciones deberán ser revalidados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

# B I B L I O G R A F I A

(1) Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, " OFICIO-CIRCULAR NO. 69846-965 ", México, 1978.

## V.4. FORMATOS.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES
REP. de EL SALVADOR Núm. 47
MEXICO, 1, D. F.

NO SE LLENE
FECHA DE ENTREGA
DIA MES AÑO
FOLIO

FORMA PARA PRESENTACION DEL PLAN
DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

R.F.C. DE LA EMPRESA

REGISTRO DEL I.M.S.S.

## 1. DATOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA

CALLE | No. EXT. | No. INT. | TELEFONO | Z.P.

COLONIA | POBLACION

MUNICIPIO | NO SE LLENE | ENTIDAD FEDERATIVA | NO SE LLENE

TIPO DE INSTITUCION U ORGANIZACION | NO SE LLENE

GIRO DE LA EMPRESA

MENCIONE EL NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA

No. DE SUCURSALES

## 1. CARACTERISTICAS DEL PLAN

SI ESTE PLAN MODIFICA UNO ANTERIOR ANOTE EL NUMERO DE REGISTRO DEL QUE MODIFICA

PERIODO QUE ABARCA ESTE PLAN

DE: DIA MES AÑO

A: DIA MES AÑO

NO SE LLENE
FECHA DE REGISTRO: DIA MES AÑO
No. DE REG.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES

PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA INSTITUCION O ESTABLECIMIENTO POR GRUPOS OCUPACIONALES

| PERSONAL OCUPADO / GRUPO OCUPACIONAL | POR TIEMPO INDETERMINADO | POR TIEMPO U OBRA DETERMINADA | NO SE LLENE CODIGO |
|---|---|---|---|
| 1. ALTA DIRECCION | | | |
| 2. GERENCIA MEDIA | | | |
| 3. EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS | | | |
| 4. PERSONAL DE SERVICIOS | | | |
| 5 OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES | | | |

CNBS-02

COMISI NACIONAL BANCARIA Y DE SEGURC

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES

CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE IMPARTIRAN

| GRUPO OCUPACIONAL | NOMBRE DE LOS CURSOS/ EVENTOS A IMPARTIR POR GRUPO OCUPACIONAL | OBJETIVOS DE LOS CURSOS/EVENTOS | DURACION EN HORAS |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

C. IBS 03

COM. .ON NACIONAL BANCARIA Y DE SEGU .S

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES

COMPOSICION POR MATERIA DE LOS CURSOS/EVENTOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

| NOMBRE DE LOS CURSOS/EVENTOS (Siga el orden del Módulo No. 03) | MATERIAS | NO SE LLENE CODIGO |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

CNI S-3

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES

**REGISTRO DE INSTRUCTORES INTERNOS**

ALTAS ☐ BAJAS ☐ FECHA: _____

INSTITUCION QUE SOLICITA: _____ REG. FED. CAUS. _____

DOMICILIO: _____

| NUM. REG. CNBS | NOMBRE | REG. FED. CAUSANTES | PUESTO | MATERIA(S) O ESPECIALIDAD |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

CNBS.05

COMISI . NACIONAL BANCARIA Y DE SEGURC

DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS LABORALES.

REGISTRO DE INSTRUCTORES EXTERNOS

ALTAS ☐ BAJAS ☐ FECHA: _____

INSTITUCION QUE SOLICITA: _____ REG. FED. CAUS. _____

DOMICILIO: _____

| NUM. REG. CNBS | NOMBRE | REG. FED. CAUSANTES | ESPECIALIDAD(ES) |
|---|---|---|---|
| | | | |

[redacted] NHO DE

## COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

### DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS LABORALES

### PERSONAL QUE RECIBIO CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO

FECHA _____

| INSTITUCION | REG.FED.CAUS. |
|---|---|
| | |

| DOMICILIO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| CALLE | No. EXT. | No. INT. | CIUDAD | MUNICIPIO | ENT.FED. |
| | | | | | |

| TIPO DE INSTITUCION U ORGANIZACION |
|---|
| |

| PROGRAMA/CURSO |
|---|
| |

LAS PERSONAS QUE SE LISTAN A CONTINUACION PARTICIPARON EN EL PROGRAMA/CURSO QUE SE INDICA:

| NUMERO | NOMBRE | REG.FED. CAUS. |
|---|---|---|
| | | |

_____ POR LA INSTITUCION

_____ INSTRUCTOR RESPONSABLE

I .. 07

# CONSTANCIA DE CAPACITACION

FECHA EN QUE SE OTORGA

DIA MES AÑO

EXPEDIDA POR: NOMBRE DE LA INSTITUCION QUE EXPIDE | REG. FED. CAUS.

EN: CALLE | No. | CIUDAD | ENTIDAD FEDERATIVA

AL C.: NOMBRE DEL EMPLEADO | REG. FED. CAUS.

ACREDITANDO QUE AL MISMO SE LE PROPORCIONO CAPACITACION Y/O ADIESTRAMIENTO CONSISTENTE EN (CURSOS/EVENTOS):

DETALLAR CON AMPLITUD UTILIZANDO EL REVERSO DE ESTA FORMA SI ES NECESARIO

PERIODO: FECHA DE INICIO: _____ (DIA MES AÑO) FECHA DE TERMINACION: _____ (DIA MES AÑO)

POR LA INSTITUCION

RESPONSABLE DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

CNBS-02

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Existen diferentes definiciones de lo que se entiende por Capacitación y Adiestramiento, sin embargo todas ellas concuerdan en que Capacitación es el proceso mediante el cual se otorgan conocimientos y desarrollan - habilidades a una persona para que pueda alcanzar los objetivos de un - puesto diferente al suyo. Por otro lado, Adiestramiento es; desarrollar le habilidades a una persona para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

En la actualidad un gran número de empresas y en particular la Banca, — están llevando a cabo planes y programas de capacitación y adiestramiento con la finalidad de contar con personal apto para desarrollar eficazmente su trabajo, sin embargo; muchas de ellas no cuentan con un instrumento — que determine quiénes deben ser capacitados, en que áreas, por quién, cómo y dónde.

Esta deficiencia puede ser corregida mediante la aplicación de un programa de detección de necesidades, el cual proporcionará la información a las interrogantes que se nos presentan.

Mediante una detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en - forma adecuada se podría mejorar en mucho las actividades de la misma, --- obedeciendo entonces a las necesidades reales y al mismo tiempo evitando a la empresa pérdidas en recursos materiales y humanos.

Por otro lado, tomando en consideración que a partir de los resultados - de la misma detección, se estructurarán los objetivos de aprendizaje que permitiran definir el tipo de evento y habilitar los materiales didácticos para el mismo.

De igual manera nos determinará la descripción de las actividades en que - se requiere la capacitación y adiestramiento, y el orden en que las personas necesitan el mismo.

Debemos hacer notar que existen otros elementos de gran importancia para — cumplir eficazmente con el objetivo de capacitación y adiestramiento, tales como el instructor, las técnicas y los medios auxiliares.

El instructor es una parte escencial dentro de la capcitación y adiestra — miento, su actuación puede determinar el éxito o fracaso de los cursos que- este imparta.

Algunos de los factores que deben de considerar las personas encargadas de- dar instrucción se mencionan dentro del capítulo IV.1. de esta investigación.

Se debe señalar que el contar con las mejores condiciones para impartir la capacitación y adiestramiento, como son edificios, talleres, mobiliario y - equipo, técnicas, etc.,si bien son importantes para el buen desempeño de — ésta, de nada servirían si no se toma en cuenta el papel que juega el instructor dentro de la capacitación y el adiestramiento.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros establece que " Las institu - ciones y Organizaciones podrán convenir con sus empleados en que la capa citación y adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa o - fuera de ella y, además se impartirá por personal de la empresa, cuyo pues to, conocimiento y experiencia permita considerarlo calificado o por ins - tructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos - que hayan sido autorizados y registrados para el efecto por la Comisión - Nacional Bancaria y de Seguros."

De las dos opciones que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, consideramos que la más adecuada es que la capacitación y adiestramien to se imparta dentro de la empresa y por personal de la misma.

El hacerlo de ésta manera presentaría las siguientes ventajas:

- Que los recursos utilizados ( instructores, técnicas e instalaciones ) esten especialmente adaptados a los objetivos que persigue la empresa con la capacitación y el adiestramiento.

- Mejor conocimiento de las necesidades de capacitación y adiestramiento que se deben satisfacer.

- Mayor supervisión y vigilancia por parte de la empresa hacia sus emplea dos en la impartición y aprovechamiento de los cursos.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros es la encargada de vigilar que - la capacitación y adiestramiento se imparta en las instituciones de crédito

y organismos auxiliares, conforme a la Ley Federal del Trabajo y el --- Reglamento de Trabajo de los empleados de las mismas.

Consideramos conveniente señalar que la Capacitación y Adiestramiento no debe terminar con la impartición de los cursos, sino que esta requiere de un seguimiento en la adecuación de los sueldos, ya que no debemos olvidar que un trabajador capaz pretenderá que el conocimiento adquirido le sea -- remunerado.