



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

SISTEMATIZACION DE LA CAPACITACION EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

MARCO ANTONIO FLORES GARCIA

DIRECTOR DEL SEMINARIO L. A. E.
GILBERTO VALENZUELA DE LA CONCHA

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE DE CONTENIDO

A MANERA DE PROLOGO	I
INTRODUCCION	IV
CAPITULO I "EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO"	
1. Generalidades	1
2. Funciones e importancia	6
3. Organismos de supervisión y control	
3.1 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	8
3.2 Banco de México	10
3.3 Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS)	12
3.4 Comisión Nacional de Valores (CNV)	14
4. Sistema Bancario Actual	
4.1 Los Bancos	16
4.2 Sistema Bancario Mexicano	18
CAPITULO II "LA CAPACITACION"	
1. Definición y concepto	30
2. Aspectos Legales	
2.1 Antecedentes	46
2.2 Legislación de la capacitación de los empleados bancarios	50
3. Aspecto Filosófico Social	
3.1 Marco Filosófico	53
3.2 Marco Social	57

4. Organismos que intervienen en la Capacitación Bancaria	
4.1 Intervención de la CNBS.	62
4.2 La Asociación Mexicana de Bancos (AMB)	65
5. Modelos de capacitación en la Banca Múltiple	68
CAPITULO III "MODELO PROPUESTO"	
1. La capacitación como sistema	
1.1 Teoría general de sistemas	73
1.2 Sistema "Capacitación"	76
2. El proceso de capacitación	81
2.1 Planeación	83
2.2 Ejecución	89
2.3 Control	97
3. La planeación y el desarrollo de los recursos humanos	
3.1 Marco teórico	103
3.2 Planeación de los recursos humanos	104
3.3 Desarrollo de los recursos humanos	108
4. La descentralización de la capacitación	117
CONCLUSIONES	125
BIBLIOGRAFIA	135

A MANERA DE PROLOGO.

Concluí este trabajo, no sin antes pasar por varias vicisitudes, entre las cuales cabe destacar, por ser la más importante, mi falta de motivación para hacerla que arrastré por espacio de tres años.

Contribuyó quizás la circunstancia de que cuando terminé la carrera, me encontré con que estaba preparado en y para todo y no sabía hacer nada, así comencé un largo peregrinar en el mercado del trabajo en donde se me rechazaba por mi "falta de experiencia" o bien se me ofrecían sueldos correspondientes a puestos que no requerían en lo mínimo de una persona con estudios profesionales.

Triste incongruencia social, invertir nueve largos semestres en mi preparación para encontrarme con que el mercado de trabajo requiere de personas "con experiencia"; quizá equivoqué el camino, tal vez primero debí iniciarme en el trabajo y ascender, y posteriormente estudiar o tratar, en el mejor de los casos, de hacerlo simultáneamente.

Producto de ese brutal enfrentamiento con la realidad social pensé si había valido la pena estudiar una carrera profesional o si por el contrario debía haber invertido mi tiempo en una actividad que me brindara el mismo tipo de satisfacción o a través de la cual adquiriera "experiencia".

Sin embargo después de todo este tiempo transcurrido desde la fecha en que concluí mis estudios y ahora que terminé este trabajo, comprendo que valió la pena esos nueve semestres de estudios, ya que me abrieron la posibilidad de conocerme más y gracias a ellos, por lo que hicieron en mí, tuve la oportunidad de ocupar el puesto que ahora tengo en la Institución en que trabajo, y porque también me hicieron comprender la realidad social de este nuestro México tan querido.

Quiero contribuir pues, con este modesto trabajo, al encuentro de soluciones administrativas a los problemas de productividad y desarrollo del país, presentando a través de esta tesis que llamé "Sistematización de la Capacitación en las Sociedades Nacionales de Crédito", un modelo que de adoptarse implicaría mi aportación a la solución de los problemas sociales del país.

Hago hincapié en que puse mi mejor empeño y esfuerzo por presentar un trabajo digno y no recurrir al consabido "fusile" de tesis o investigaciones realizado por otras personas.

INTRODUCCION.

Dentro de cualquier sociedad, todas las cosas están en permanente proceso de evolución, perfeccionamiento y depuración, nada hay estático ni definitivo; el adulto de hoy, encuentra dificultades en resolver algunos problemas del presente con los conocimientos que ayer le eran suficientes.

La comunicación es el símbolo del tiempo presente, en su operancia y funcionalidad están fincados al progreso y la armonía de la sociedad humana. La capacitación pretende, a través de la comunicación, enlazar con armonía la diversidad de intereses, aspiraciones y capacidades de cada uno, así como el aprovechamiento cabal de los recursos técnicos, administrativos y humanos que el mundo contemporáneo pone al servicio del hombre.

Misión permanente de la capacitación es la adaptación sociotécnica del individuo a las circunstancias y condiciones del mundo actual; sin embargo, la capacitación debe estar comprendida dentro de este proceso de adaptación para que pueda cumplir cabalmente con su cometido;

proceso invaluable de esta cuestión, es el intercambio de experiencias, de sistemas, y de información oportuna y objetiva.

Con esta finalidad he realizado este trabajo, el cual se divide en tres capítulos; en el primero llamado "El Sistema Financiero Mexicano", se presenta un panorama general de la estructura financiera y en particular de la banca con el fin de presentar un marco de referencia actualizado sobre las circunstancias que enmarcan jurídica y organizacionalmente a las Sociedades Nacionales de Crédito, instituciones en las cuales considero aplicable el modelo de capacitación que propongo, sin perjuicio de que pueda ser adaptable a cualquier otro tipo de sector empresarial.

En el segundo capítulo, denominado "La Capacitación", hago un análisis de los conceptos utilizados cuando se hace referencia al proceso de enseñanza/aprendizaje en el trabajo (capacitación); a partir de éste, enuncio los significados que para mí tienen estos términos a fin de que se eviten, en lo posible, los problemas de semántica entre las personas que lean estos textos y el que los escribe.

Expongo en este segundo capítulo algunos aspectos legales y filosófico-sociales por considerar conveniente establecer un marco teórico en cuanto a mi concepción de la capacitación y su importancia en la sociedad; finalmente, presento dos organismos que intervienen actualmente en la capacitación de los empleados bancarios y cuya participación es fundamental en la tesis que sustentó; y concluyo mostrando tres esquemas de modelos de capacitación que se usan actualmente en algunas de las Sociedades Nacionales de Crédito.

El tercer capítulo, "Modelo Propuesto", es como su nombre lo indica, mi proposición del como puede optimizarse la capacitación en la banca; en esta esquematización, hablo de los componentes del modelo como temas del mismo capítulo, inicio este con la enmarcación de la capacitación como un sistema, excluyo los insumos y los productos y paso al análisis del proceso de capacitación; posteriormente incorporo al modelo de concepción del sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos, para finalmente conceptualizar el modo de operar de la capacitación a través de la descentralización de la misma.

De antemano reconozco que tengo algunas imperfecciones o deficiencias en la elaboración de este trabajo, sin embargo, estas nunca fueron producto de mi falta de profesionalismo para hacerlo, yo más bien creo, sin pretender justificarme, que se pueden deber a mi inexperiencia o ignorancia de algunas cosas; por lo mismo, espero que sus comentarios, observaciones y críticas constructivas sobre el mismo, me ayuden a enriquecerlo lo cual redundará, como efectivamente ya lo hizo, a mejorar mi desempeño en el ejercicio de la profesión y de la especialidad de capacitación en particular, en la cual estoy trabajando.

Marco Antonio Flores García.

CAPITULO I
"EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO"

CAPITULO I

" EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO "

1. GENERALIDADES.

El Sistema Financiero Mexicano es un mecanismo de regulación, control e intermediación en la actividad financiera y por ello juega un papel importante en el Desarrollo Económico del País, se encuentra integrado por:

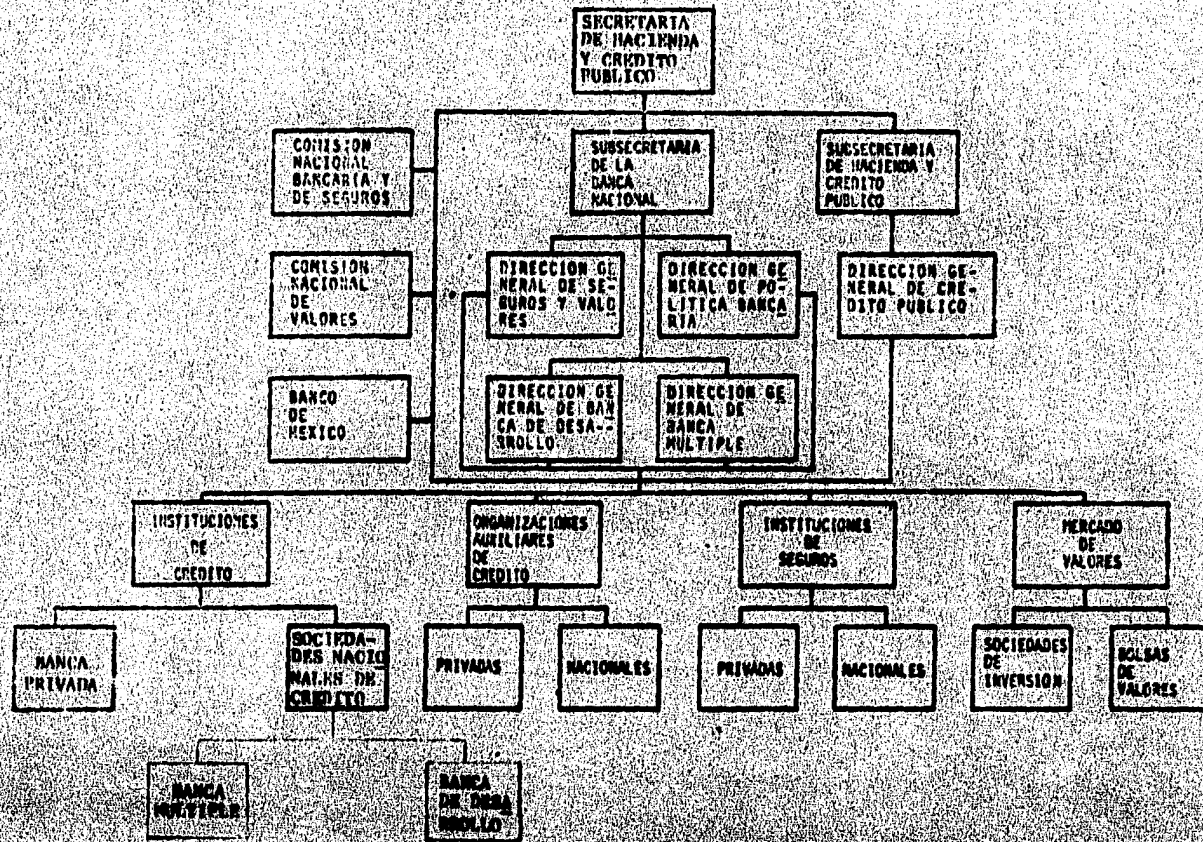
- Un conjunto de autoridades gubernamentales representadas y coordinadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Tres grupos de Instituciones de Crédito (Banca de Desarrollo, Banca Privada y Banca Múltiple).
- Otro grupo formado por las Organizaciones Auxiliares de Crédito (Nacionales y Privadas).
- Un grupo más de Instituciones de Seguros; y
- Un mercado de Valores.

Todos estos organismos realizan actividades que promueven, apoyan, complementan o regulan las operaciones de carácter financiero; bajo este modelo, participan activamente y en forma coordinada el Estado y la Iniciativa Privada en el - Desarrollo Económico y Financiero del País.

Este sistema se basa en el régimen conocido como de "Banca Central" en el que interviene Banco de México como Institución Oficial que controla y regula la política monetaria y crediticia de México.

La estructura del sistema financiero se puede apreciar fielmente en el esquema siguiente.

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO



Este organigrama solo pretende mostrar la estructura general del Sistema Financiero, sin establecer necesariamente relaciones de jerarquía.

El esquema normativo de carácter legal que rige y regula al Sistema Financiero Mexicano (Legislación Bancaria) se encuentra estructurado de la forma siguiente:

A) Leyes de aplicación directa y especial.

- Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.
- Ley Reglamentaria de la fracción XIII Bis del apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley del Mercado de Valores.
- Ley de Instituciones de Fianzas.
- Ley de Sociedades de Inversión.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Ley Monetaria de los Estados Unidos Mexicanos.

B) Leyes Complementarias.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Orgánica del Banco de México.
- Leyes Orgánicas de cada una de las Instituciones Nacionales de Crédito. (Banca de Desarrollo)

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Ley del Seguro Social.
- Código de Comercio.

C) Disposiciones Complementarias.

- Reglamento Orgánico de cada Sociedad Nacional de Crédito.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Reglamento del artículo 4o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Reglamento del artículo 7o. de la ley mencionada anteriormente.
- Reglamento de inspección, vigilancia y contabilidad de las Instituciones de Crédito.
- Reglamento de agentes de Instituciones de Capitalización y Ahorro.
- Reglamento de las Bolsas de Valores.

- Acuerdos, oficios, circulares, reglas e instructivos emitidos por el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Condiciones generales de trabajo de cada Sociedad Nacional de Crédito.

Cabe aclarar que, con las reformas y adiciones hechas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1983, el artículo 46 quedó como sigue:

"Art. 46. Dentro de la Administración Pública Paraestatal se consideran empresas de participación estatal mayoritaria, incluidas las Instituciones Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares, las Sociedades Nacionales de Crédito y las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas, aquellas que satisfagan alguno de los siguientes requisitos:

a) Que el Gobierno ... etc.

2. FUNCIONES E IMPORTANCIA.

La función básica o primordial del Sistema Financiero, es movilizar recursos de los sectores superavitarios y canalizarlos a los sectores deficitarios, permitiendo con ello que la inversión y el ahorro sean más productivos al evitar que permanezcan ociosos o que sean utilizados en actividades menos productivas.

Otra función es la de aumentar el ahorro a través del ofrecimiento de instrumentos atractivos de inversión financiera al público inversionista, evitando con ello, que esos recursos se canalicen a la adquisición de activos extranjeros u otros como bienes raíces o a elevar el consumo.

Una función más es la de regular y controlar el crecimiento económico del país a través de las políticas de tipo crediticio, fiscal, monetario, de inversión, gasto público y comercio exterior que emite o efectúa; y por último destinar recursos a actividades que satisfagan necesidades nacionales así como mantener sana nuestra economía mediante un adecuado control de la balanza de pagos.

Derivados del análisis de las funciones que cumple el Sistema Financiero Mexicano se puede inferir la importancia que tiene para el país, pues representa el mecanismo a través del cual se orientan y destinan los recursos para satisfacer las necesidades colectivas de la población; salud, alimentación, educación, desarrollo equilibrado, control de la inflación y redistribución del ingreso, de allí que una mala administración de los recursos que se manejan, incide fuertemente en el modelo o esquema de crecimiento y desarrollo del país; otra forma de medir la importancia del Sistema Financiero la representa sin duda la relación entre la

captación de recursos y el producto interno bruto, pues a través de ello podemos apreciar fielmente nuestro crecimiento económico.

3. ORGANISMOS DE SUPERVISION Y CONTROL.

3.1. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO (S.H.C.P.)

La dirección y supervisión del Sistema Financiero Mexicano, está a cargo directamente de la Secretaría de Hacienda y -- Crédito Público, la cual es la máxima autoridad financiera del país; asimismo, es la responsable y encargada de vigi-- tar y controlar a las Instituciones que integran el sistema, a través del Banco de México, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la Comisión Nacional de Valores. Sus funcio-- nes en lo relativo a la dirección, supervisión y control -- del sistema, las ejerce por medio de la Subsecretaría de Ha-- cienda y Crédito Público y la Subsecretaría de la Banca Na-- cional; de la primera depende a su vez la Dirección General de Crédito Público y de la segunda las Direcciones Generales de Política Bancaria, Banca Múltiple, Banca de Desarrollo y Seguros y Valores.

Compete a la S.H.C.P. como representante del Gobierno Federal, la adopción de todas las medidas relativas tanto a la creación como al funcionamiento de las Instituciones Nacionales y Organizaciones Nacionales Auxiliares de Crédito; -- otorgar las "concesiones" para dedicarse al ejercicio de la banca y el crédito; autorizar el establecimiento, cambio de ubicación y clausura de cualquier clase de oficinas en el país o en el extranjero de las Sociedades Nacionales de Crédito.

Dicha secretaría es el órgano competente para reglamentar e interpretar, a efectos administrativos, los preceptos de la Ley Reglamentaria para el Servicio Público de Banca y Crédito y la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y para, mediante disposiciones de carácter general, proveer de todo cuanto se refiera a la aplicación de las mismas.

Otras de las facultades más relevantes son:

- Establecer el capital mínimo de las Sociedades Nacionales de Crédito.
- Establecer la forma, proporciones y demás condiciones -- aplicables a la suscripción, tenencia y circulación de los certificados de la serie "B"

- Revocar las concesiones otorgadas para el ejercicio del servicio público de banca y crédito.
- Permitir la fusión de dos o más sociedades nacionales de crédito y señalar la forma y términos en que deberá llevarse a cabo.
- Vigilar que se mantenga convenientemente el servicio público de banca y crédito.

3.2. BANCO DE MEXICO.

El Banco de México, es el eje vital del Sistema Financiero Mexicano, su función es importante para el desarrollo del país pues funge como regulador del crédito y del dinero, tiene el monopolio de la emisión de billetes, la regulación de la acuñación de moneda y la reserva metálica, se encarga también de administrar el encaje legal.

Como Banco Central tiene amplias facultades para regular y controlar la estructura crediticia y monetaria de la nación; es el que fija las reglas referentes a plazos, garantías, límites de volumen general de crédito que otorguen las instituciones a él asociadas, prohibiciones respecto a préstamos o aperturas de crédito que representen operaciones de carácter permanente.

Se encarga además de centralizar las reservas bancarias, - opera como Banco de Reserva de las Instituciones de Crédito, funge como Cámara de Compensación de éstas, revisa las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros en - lo que afecta a las funciones mencionadas, es el único Banco Emisor de Billetes y Monedas, está controlado directamente por el Estado y es el que ejecuta la Política Monetaria Mexicana.

Otras de sus funciones u objetivos son:

Operar el Redescuento de Documentos, fijar el depósito obligatorio de los Bancos del País (encaje legal), controlar la seguridad y liquidez de los mismos y por último en materia de Política Económica Internacional y Nacional:

- Actuar como Agente financiero del Gobierno Federal en las Operaciones de Crédito Interno y Externo, así como prestarle servicio de tesorería.
- Representar al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- Custodiar las Reservas Internacionales de la Nación.

Las labores de inspección y vigilancia se llevan a cabo por medio de un cuerpo de Visitadores e Inspectores con facultades que ordinariamente competen a los comisarios de las Sociedades Anónimas; estas labores se ejecutan en los términos de la Ley General y del Reglamento de Inspección, Vigilancia y Contabilidad de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Dentro de las funciones de inspección, se comprueba si el funcionamiento de la Institución visitada se ajusta a las normas legales, reglamentarias o administrativas, mediante el examen y análisis de los libros de contabilidad, títulos, documentos y contratos que acrediten o representan los activos.

Por otra parte las funciones de vigilancia las realiza en las propias oficinas de la Comisión, mediante el examen de los documentos y de la información que periódicamente le envían los Bancos y que contienen información rutinaria tal como Estados Financieros, registros estadísticos administrativos e informes y documentos relacionados con la información contable.

Otras de sus facultades más importantes son:

- Opinar sobre la revocación de las concesiones otorgadas por la S.H.C.P.
- Formular el calendario básico en el cual se señalen los días en que las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares podrán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones.
- Reglamentar la forma como las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares deben llevar su contabilidad.
- Intervenir a las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares cuando se demuestre que se está afectando su estabilidad y solvencia; y
- Servir de tutelar y representante de los trabajadores no sindicalizados ante las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

3.4. COMISION NACIONAL DE VALORES (C.N.V.)

Es un organismo autónomo encargado de la supervisión del mercado de valores, trabaja en estrecho contacto con el Banco de México y tiene las siguientes funciones:

- Llevar el Registro Nacional de Valores y formar la Estadística Nacional de Valores.

- Aprobar en combinación con el Banco de México las tasas máxima y mínima de interés a que deberán sujetarse las emisiones de valores.
- Opinar sobre el establecimiento y funcionamiento de las Bolsas de Valores.
- Aprobar o vetar la inscripción en bolsa, de Títulos o Valores.
- Suspender la cotización en bolsa, de un valor u ordenar su cancelación.
- Aprobar o vetar el ofrecimiento al público de valores no registrados en bolsa.
- Opinar sobre el establecimiento de sociedades de inversión.
- Aprobar los valores para efectos de inversión Institucional.
- Aprobar en combinación con el Banco de México el ofrecimiento de Títulos o Valores Mexicanos, para su venta en el extranjero o para su venta en el país.
- Aprobar la publicidad y propaganda de los valores que se ofrecen al público; y
- Analizar periódicamente el Estado y las tendencias del Mercado de Valores en el País.

4. SISTEMA BANCARIO ACTUAL.

4.1. LOS BANCOS.

En su acepción más simple, un Banco es una Institución de Crédito que sirve de intermediario entre las personas que le confían su dinero o capital ocioso y aquellas que lo solicitan a través de créditos para canalizarlos, generalmente, hacia fines productivos, de distribución o de consumo.

De acuerdo con lo establecido por el artículo 2o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares son Instituciones de Crédito aquellas que se dedican al ejercicio de la Banca y el crédito en los siguientes grupos de operaciones:

- Depósitos
- Ahorro
- Financieras
- Hipotecarias
- Capitalización
- Fiduciarias
- Múltiples

En la actualidad, la banca especializada casi desapareció y solo subsisten las Instituciones de Banca Múltiple, por lo que solo haré referencia a ellas.

BANCA MULTIPLE. Son Instituciones de Crédito que operan en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario en forma compatible; es decir, cuenta con instrumentos deversificados de captación y canalización de recursos, lo que permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados y a la demanda de créditos de nuestra economía.

Su nacimiento se gestó el 18 de marzo de 1976 al aparecer en el Diario Oficial de la Federación las reglas que regirían la banca múltiple, prevista en el artículo 20, de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

En el decreto del 27 de diciembre de 1978, publicado en el Diario Oficial de la Federación, se introdujo el capítulo VII en la citada Ley para dar cabida a la reglamentación de las Instituciones de Banca Múltiple, adicionando los artículos 46 Bis 1 al 46 Bis 10.

Con la introducción de la banca múltiple al sistema bancario, se han conseguido primordialmente las siguientes ventajas:

- Abatimiento de costos de operación.
- Control presupuestario integral.
- Integración contable y administrativa.
- Mayor capacidad de captación de recursos.
- Control integral de su depósito legal.
- Mejor y más eficiente atención al público.

Además, con las reformas a la ley bancaria, se han introducido dentro de las operaciones que pueden realizar los bancos múltiples, la emisión de certificados de depósito y pagarés, en substitución de los bonos y cédulas hipotecarias y los bonos financieros que se están retirando de circulación; asimismo, se prevee la emisión futura de bonos bancarios como instrumento de captación de la inversión y el ahorro públicos.

4.2. SISTEMA BANCARIO MEXICANO.

De acuerdo por lo establecido en la Ley Reglamentaria para el Servicio Público de Banca y Crédito y la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, el servicio público de banca y crédito en el país, será pres-

tado por las Sociedades Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Crédito, el Banco Obrero, S.A. y las Sucursales en México de bancos extranjeros que cuenten con concesión del Gobierno Federal.

Por lo tanto podemos establecer que el Sistema Bancario Mexicano está integrado por tres grupos de Instituciones de Crédito:

- a) Sociedades Nacionales de Crédito (Banca de Desarrollo)
- b) Sociedades Nacionales de Crédito (Banca Múltiple)
- c) Instituciones de Crédito Privadas (Banca Privada)

Esta estructuración de nuestro sistema institucional de crédito permite, por ende, la intervención mayoritaria del estado y minoritaria de la iniciativa privada en la actividad crediticia, financiera y de desarrollo económico del país.

Hagamos pues, una breve caracterización de cada uno de estos grupos.

BANCA DE DESARROLLO

Está formada particularmente por todas las Instituciones Nacionales de Crédito, las cuales, fueron constituidas por el Gobierno Federal (como Sociedades Anónimas), quién aportó por lo menos el 51% del capital social (acciones serie "A")

y el resto del mismo (acciones "B", "C", "D") fué suscrito por:

1. Entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal.
2. Gobiernos de los Estados, Municipios o del Distrito Federal.
3. Compañías de Seguros.
4. Bolsas de Valores.
5. Público en general.

Esta participación por parte del Estado le permite nombrar la mayoría del Consejo Administrativo y de la Junta Directiva, así como aprobar o vetar los acuerdos que la asamblea o el consejo adopten.

Su objetivo o finalidad primordial no es el lucro, han sido creadas para encausar mejor la economía general del país a través del control de crédito y circulación monetaria; otra razón de su existencia estriba en la necesidad de fomentar determinadas empresas o actividades económicas indispensables en el desarrollo de la nación, así como refaccionar empresas que son sujetos indeseables de crédito, pero que es necesario que subsistan para la sana economía del país; estas actividades de fomento, por lo general no las lleva a cabo la Banca Múltiple por la cuantía de las operaciones, la poca probabilidad de recuperar los créditos concedidos y los riesgos que implica.

Se caracterizan por que operan sujetas a una reglamentación legal especial y por que cada una tiene su propia ley orgánica que les rige exclusivamente, además dentro de su razón social llevan incluida la palabra "Nacional" exceptuando al Banco Nacional de México (Banamex) que es una Sociedad Nacional de Crédito de Banca Múltiple.

La mayoría de los recursos (capital) con los que trabajan estas entidades, no los captan del público en general, sino que los obtienen de otras fuentes y en particular de aportaciones del Gobierno Federal, cuentan además con recursos -- adicionales (fideicomisos) conocidos como Fondos de Fomento Fiduciarios, los cuales los proporciona el Estado a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y cuyo destino final es apoyar específicamente actividades prioritarias de desarrollo tales como agricultura, ganadería, avicultura, pequeña y mediana industria, vivienda, turismo, artesanías, exportaciones, etc.

Nacieron con el fin de atender los problemas económicos de mayor urgencia, así como para integrar a los diferentes sectores de la economía dentro de un programa de desarrollo -- económico para el país; han sufrido diversas modificaciones en su estructura o funciones y a la fecha existen las siguientes:

- Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA)
- Banco Nacional de Crédito Rural, S.A. (BANRURAL)
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A. (BANCOMEXT)
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A. (BANOBRAS)
- Banco del Pequeño Comercio del D.F. S.A. de C.V. (BANPECO)
- Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y la Armada (BANJERCITO)
- Banco Nacional Pesquero y Portuario, S.A. (BANPESCA)
- Banco Nacional Cinematográfico, S.A. (BANCINE) - En liquidación-
- Patronato del Ahorro Nacional

BANCA MULTIPLE

Las Instituciones de Crédito Privadas que operaban con concesión de la S.H.C.P. para ejercer las funciones de Banca y Crédito, fueron expropiadas por decreto presidencial el 1° de Septiembre de 1982, pasando a poder del estado las instalaciones, edificios, mobiliario, equipos, activos, cajas, bóvedas, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o participaciones que tenían en otras empresas, valores, derechos y todos los demás muebles e inmuebles que fueran necesarios a juicio de la S.H.C.P.

Esto implicó que los bancos de carácter privado, tanto especializados como los múltiples, fueran objeto de la expropiación; exceptuando a las Instituciones Nacionales de Crédito, el Banco Obrero, S.A., el City Bank, N.A., las sucursales, -agencias y representaciones de bancos extranjeros y la Banca Mixta; y que el Banco de México, S.A. que operaba como Institución Nacional de Crédito, se transformara en empresa descentralizada.

Así las Instituciones de Crédito Nacionalizadas, bajo el control patrimonial del estado, sufrieron cambios en su forma social, pues la participación en acciones dejó de tener valor ya que el Gobierno Federal a través de la S.H.C.P. pagará previa entrega de acciones y cupones por parte de los socios las indemnizaciones en un plazo que no excederá de 10 años.

Por otro lado en el decreto del 6 de septiembre de 1982, publicado en el Diario Oficial de la Federación en esa misma fecha, se establece que las Instituciones de Crédito expropiadas operen a partir de esta fecha como Instituciones Nacionales de Crédito, reconociéndose a 56 bancos (independientemente de las Instituciones Nacionales de Crédito ya existentes).

Con el establecimiento de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banco y Crédito, publicada en el Diario Oficial de

la Federación el 31 de diciembre de 1982, estas instituciones de crédito nacionalizadas iniciaron las acciones para transformar su personalidad jurídica y patrimonio de Sociedades Anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito.

La nueva estructura social y jurídica se basa en la representación del capital por certificados de Aportación Patrimonial, que tendrán las características de ser títulos de crédito nominativos divididos en dos series: La serie "A" que representará el 66% del capital de la sociedad y solo podrá ser suscrita por el Gobierno Federal; y la serie "B" por el 34% restante, que podrá ser suscrita por el propio Gobierno Federal, por entidades de la administración pública federal paraestatal, por los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios, por los usuarios del servicio público de banca y crédito y por los propios trabajadores de las Sociedades Nacionales de Crédito.

Asimismo, es conveniente aclarar que los bancos que ya tenían participación del estado en su patrimonio (51%) pero que se ostentaban ante el público como banca privada (conocidas en el medio bancario como Bancas Mixtas), como es el caso de Banco Internacional, S.A.; Banco Mexicano Somex, S.A.; Banca Promex, S.A. y Banco Provincial de Sinaloa, S.A.; iniciaron también, a partir de la vigencia de la Ley Reglamentaria del Servicio

Público de Banca y Crédito (10. de enero de 1983), las gestiones para transformarse en Sociedades Nacionales de Crédito. (Art. 2o. transitorio).

Como un paso más en el programa de reordenación y modernización del sistema bancario mexicano, y a través de un decreto presidencial publicado en el diario oficial de la federación el 29 de agosto de 1983; 60 instituciones se integran en 29 y se transforman en Sociedades Nacionales de Crédito, quedando a partir de esa fecha:

- Banco de Crédito y Servicio
- Banco Mexicano Somex
- Banca Promex
- Banco Regional del Norte
- Banco Sofimex
- Banco Internacional
- Banco Monterrey
- Banco de Oriente
- Banca de Provincia
- Bancam
- Banco Mercantil de Monterrey
- Banco BCH
- Banco Confía
- Multibanco Mercantil de México

- Banco Refaccionario de Jalisco
- Banpafs
- Unibanco
- Banco Nacional de México (Banamex)
- Bancomer
- Banca Serfin
- Banca Cremi
- Multibanco Comermer
- Banco Continental
- Banco del Centro
- Banco del Atlántico
- Banco del Noroeste
- Promoción y Fomento
- Banco Latino
- Crédito Mexicano

En esta misma fecha y en el citado diario, se expiden también los reglamentos orgánicos de cada una de las Sociedades Nacionales de Crédito constituidas.

Por otra parte, los trabajadores quedaron incorporados al apartado B del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos al incorporarse a dicho apartado la fracción XIII Bis, y posteriormente con la creación de la

Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del apartado B del artículo 123 constitucional, quedaron establecidas las relaciones laborales entre los trabajadores de las Sociedades Nacionales de Crédito, de las Instituciones Nacionales de Crédito, del Patronato del Ahorro Nacional y éstas instituciones, (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de agosto de 1983).

BANCA PRIVADA. La función primordial de la banca privada es el lucro, aunque cumple con su forma accesoria ciertas funciones de carácter social derivadas en sí de su operación normal y las cuales son:

- a) Auspiciar que capitales ociosos generen productividad.
- b) Resolver problemas de tipo económico y financiero de las empresas a través del crédito.
- c) Derrama de capitales a las empresas para la creación de empleos y proyectarles su crecimiento con mayor celeridad.
- d) Impulsar a través del otorgamiento de financiamientos, actividades tales como el comercio, la industria, la agricultura, la ganadería, etc.

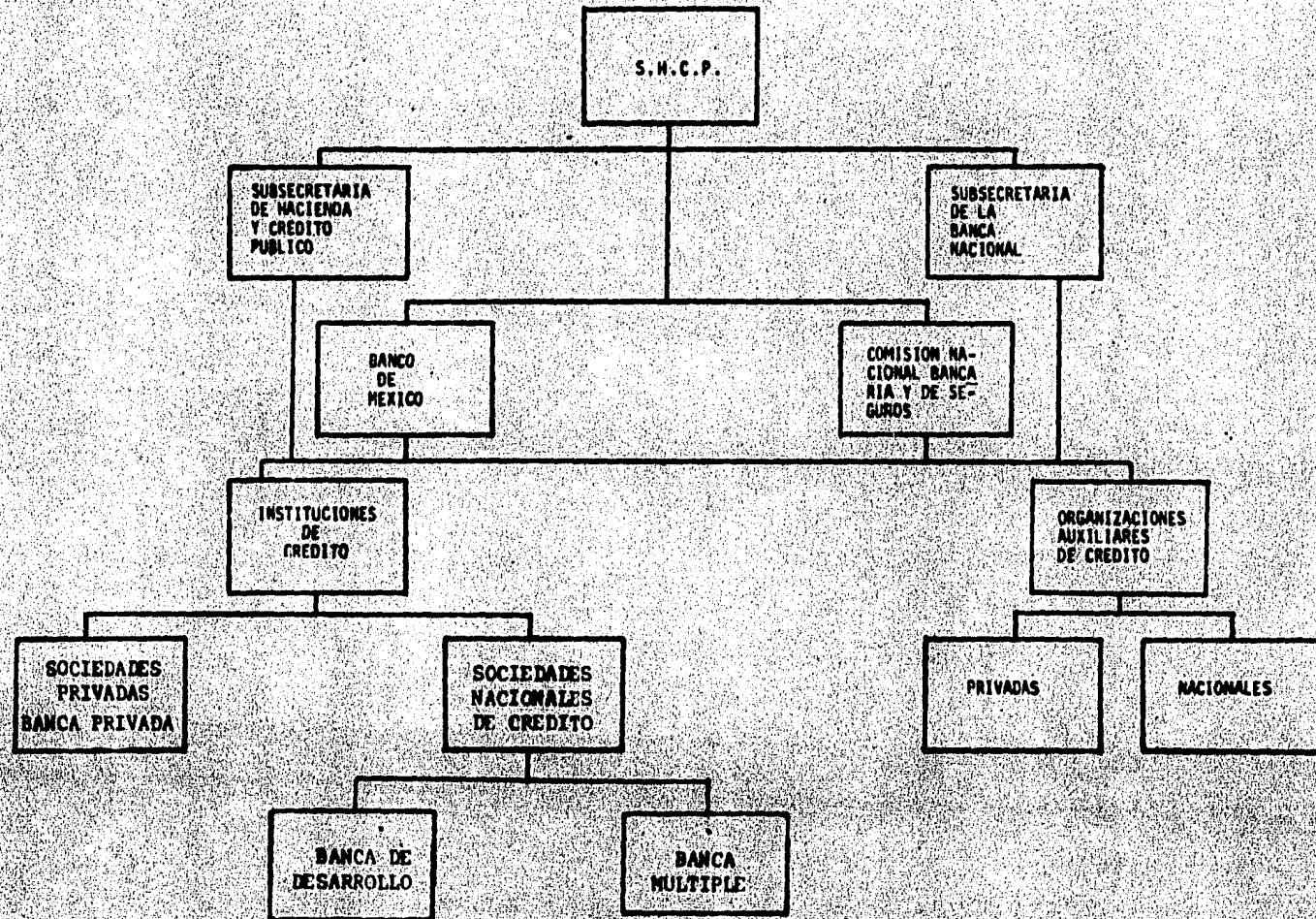
El capital de la banca privada es aportado por particulares

y en sí constituye un respaldo para las operaciones que realizan, pero su cometido básico lo llevan a cabo con recursos que obtienen de terceras personas (Inversionistas, ahorradores, depositarios, etc.)

De hecho la participación de la Banca Privada en nuestro país es mínima actualmente, pues solo operan dos Bancos Múltiples (Banco Obrero, S.A. y City Bank, N.A.) y las representaciones y oficinas de bancos extranjeros; tienen como característica que siguen operando con la concesión que otorga la S.H.C.P., con base en el artículo 2o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

Con las reformas que se hicieron a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito y la creación de la Ley General de Organismos y Actividades Auxiliares del Crédito, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 14 de Enero de 1985, la estructura actual del Sistema Bancario Mexicano queda como se muestra en el esquema siguiente.

SISTEMA BANCARIO MEXICANO



CAPITULO II
"LA CAPACITACION"

CAPITULO I I

" LA CAPACITACION "

1. DEFINICIÓN Y CONCEPTO.

Definir lo que es capacitación, es una tarea aparentemente fácil, y digo aparentemente, porque es un término que tiene muchas acepciones, lo cual origina que esta actividad, tan simple a primera vista, adquiera matices de gran complejidad, así por ejemplo tenemos que:

En el vecino país del norte, se utiliza la palabra " Training " para designar todo tipo de enseñanza que se dé a -- los trabajadores de una empresa, en español esto podría -- traducirse como " Entrenamiento ", aunque en sí, el significado de esto no cubra en su totalidad lo que en el idioma inglés representa, pues en éste, se le da una acepción más amplia.

Por su parte en México, los especialistas o conocedores -- del tema utilizan distintos términos para definir la enseñanza o preparación del trabajador dentro de las empresas; presento como muestra de ello, algunas opiniones al respecto:

El Lic. Agustín Reyes Ponce, distingue tres clases de actividades de entrenamiento (1) distintas y complementarias.

1. Entrenamiento teórico - El que se da para todas las capacidades que se requieren en un oficio o profesión, es más general, exige que además de él, se adquiera una destreza específica al ocuparse el puesto de que se trate. Sólo es necesario si se trata de puestos calificados, técnicos y ejecutivos - CAPACITACION .
2. Entrenamiento práctico - El que se da para puestos concretos y determinados, consiste en la adquisición de destreza, se requiere para puestos no calificados o semicalificados, es indispensable aún suponiendo una preparación teórica previa. - ADIESTRAMIENTO .
3. Entrenamiento para crear y desarrollar hábitos morales, sociales de trabajo - Estos no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. - FORMACION .

(1) Reyes Ponce, Agustín, " Administración de Personal ", 1era. parte., Relaciones Humanas., LIMISA, México 1974, págs. 103 y

A su vez el Lic. Fernando Arias Galicia (2) define:

1. Educación - Adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean, o sea, los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como, los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos. (Cultura - Todo lo que el hombre ha creado o descubierto; comprende los conocimientos y la tecnología, así como el gusto artístico, el sentido humanístico, las costumbres y los hábitos).

a. Entrenamiento - Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, forma parte de la educación y comprende:

1) Adiestramiento - Es proporcionar destreza en una habilidad, casi siempre mediante una práctica - más o menos prolongada de trabajo de carácter muscular o motor.

2) Capacitación - Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

(2) Arias Galicia, Fernando, (Coordinador), "Administración de Recursos Humanos", TRILLAS, México 1979, pags. 312, 319, 320

b. Desarrollo - Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia y sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir).

El Ing. Manuel Aburto Jiménez, en la traducción que hace del libro "Training and Development Handbook" (3) puntualiza:

1. Entrenamiento y Adiestramiento - Tendrán la misma aceptación, equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, - progresos ni creación de soluciones a situaciones problemáticas.
2. Capacitación - Se referirá a un entrenamiento adicional de habilidad y conocimientos intelectuales para -- crear soluciones a problemas.
3. Desarrollo - Será la acepción más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre será el límite y no la propia organización.

(3) Craig, Robert L., Bittel, Lester R., "Manual de Entrenamiento y Desarrollo del Personal", DIANA, México 1979, pag. 15

Por su parte el C.P. Uriel Vélez Kuri (4) adopta la definición que dan los autores americanos Procter y Thorton:

" Capacitación es el acto intencional que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje "

En base a ésta definición, enuncia como concepto:

La capacitación en la empresa es el acto intencionado de la dirección, aplicado a proporcionar los medios necesarios para que la posibilidad de aprendizaje, pueda llevarse a cabo, ya sea en el banco de trabajo o en el aula.

El Lic. Alfonso Siliceo (5), aclara su posición respecto a los términos: Adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación, señalando:

" Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión debido a la popularidad y uso que tiene en México "

(4) Vélez Kuri, Uriel, "Administración I", libro de texto I.P.N., México, D.F. pag. 262

(5) Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de Personal", LIMUSA, México 1980, pag. 13

Acepta asimismo las definiciones de adiestramiento, capacitación y desarrollo, expuestas por el Lic. Issac Guzmán Valdivia.

1. El adiestramiento, se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde éste punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.
2. La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es, proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esa virtud la capacitación se imparte a: Empleados, Ejecutivos y Funcionarios en general, - cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.
3. El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos; incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las Empresas.

El mismo Lic. Issac Guzmán V. diferencia por su parte (6) tres aspectos de la capacitación, que no pueden desligarse:

1. Capacitación "para hacer" - La que descansa casi siempre en el adiestramiento. Se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para poder actuar sobre las cosas, tiene como objetivo la transformación de la materia. Sus condiciones son: lo observable, lo cuantificable, lo dominable.
2. Capacitación "para llegar a ser" - Lo que se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad, descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autoevaluación de la dignidad humana, el -- acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.
3. Capacitación "para hacer y llegar a ser" - La que se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa, tiene un doble objetivo, el hacer el trabajo en conjunto (trabajo organizado) y por otra parte el desarrollo del hombre como miembro de grupos.

5. Formación Profesional - Concepto global y totalizador de la capacitación y el adiestramiento.

En el diccionario Pequeño Larouse Ilustrado, éstos vocablos se definen así:

1. **Adiestramiento** - Acción y efecto de hacer diestro, enseñar, instruir, guiar, encaminar.
2. **Capacitación** - Acción y efecto de habilitar, asimismo tener aptitud o disposición para hacer algo.
3. **Desarrollo** - Acción de aumentar, acrecentar, perfeccionar, mejorar.
4. **Entrenamiento** - Acción y efecto de ejercitar, preparar para una actividad.

La Comisión Nacional Tripartita (C.N.T.) y el sector Empresarial en su reunión (8) entienden por:

1. **Capacitación** - Toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las aptitudes, los conocimientos y destrezas de la persona, para fines de su participación en las actividades productivas, o sea, que es un sinónimo de educación para el trabajo.

(8) *Reunión Nacional de Formación y Capacitación para el Trabajo*
I.E.P.E.S. - P.R.I. (Atlixuetzia, Tlaxcala, 1975)

2. Adiestramiento - Mejoramiento de las habilidades y de los conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

En esa misma reunión la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), expresa lo siguiente:

1. Por formación profesional deberá entenderse aquella que proporcione a los trabajadores, los conocimientos y habilidades básicas para poder incorporarse a las tareas productivas de un sector o conjunto determinado de actividades económicas.
2. Por capacitación o adiestramiento específicos se comprenden, el proceso de entrenamiento y el acceso a los conocimientos particulares inherentes al desempeño de un puesto de trabajo determinado en el proceso de la producción de bienes o servicios.
3. La educación permanente o continua abarcará todas aquellas actividades de enseñanza y aprendizaje que estén directa o indirectamente vinculadas con las actividades normales de los trabajadores y que contribuyan a su mejoramiento técnico o cultural, a su mayor competencia laboral, a su promoción social como ciudadanos y en general a la elevación de su bienestar personal y el de su familia.

Así sucesivamente se podría seguir listando las opiniones y definiciones que dan otros autores, sin embargo considero que para efecto de formarse un marco de referencia, es suficiente lo descrito.

Si se considera todo lo expuesto anteriormente, puede apreciarse que, tal y como se menciona al inicio de este tema, una sola y simple palabra adquiere gran complejidad y diversos significados, los cuales dependen de la persona que la emplea. Sin embargo, es fácil distinguir que aún cuando los vocablos que se emplean sean diferentes, en sí el concepto que manejan es muy similar, pues todos se refieren al esfuerzo que se hace por mejorar las capacidades del trabajador y la productividad de la empresa, a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje en el trabajo que independientemente del nombre que éste reciba en un momento dado, involucra al menos los siguientes aspectos:

- Adquisición de destreza específica
- Incremento de las habilidades
- Adquisición e incremento de conocimientos
- Mejoramiento de las aptitudes y actitudes
- Formación de la personalidad (desarrollo personal)
- Integración a grupos de trabajo (conciencia social)
- Motivación hacia el progreso individual y social

Y todo ello circunscrito a un medio ambiente con el cual, se encuentra estrechamente vinculado e interactuado activamente.

Desde luego que la naturaleza de este trabajo, hace obligada a la existencia de definiciones, que permitan, a -- quienes estos textos lean, interpretar de la misma manera lo que para mí significan estos vocablos, evitando al máxi mo con ello, problemas de carácter semántico y sin pretender que se tomen como expresiones absolutas, sino sólo válidas para efectos de esta investigación.

Es muy probable que las definiciones que enunció, se asemejen a las expuestas por algún autor, lo cual considero lógico y necesario, pues las opiniones de ellos permitieron orientar mi criterio y en algunos casos adoptar sus enunciados como propios.

Hecha la aclaración pertinente, muestro a continuación cada definición:

Capacitación - Proceso de enseñanza/aprendizaje en el trabajo, a través del cual se adquieren o mejoran aptitudes, actitudes, conocimientos, destrezas, habilidades y conductas, así como la formación y desarrollo de la persona.

(Sentido Amplio)

lidad, la integración social y la motivación hacia el progreso; incluye:

Entrenamiento - Acción básica de ejercitarse física o mentalmente para el desempeño de una actividad en el trabajo.

Adiestramiento - Acción por medio de la cual se adquieren y mejoran las aptitudes, habilidades y destrezas, basadas fundamentalmente en el aspecto práctico.

Formación - Adquisición de conocimientos para mejorar actitudes y conductas y desarrollar hábitos en el trabajo, se refiere principalmente al aspecto técnico. (Capacitación en sentido estricto)

Desarrollo - Acción de aumentar y perfeccionar a los individuos sus cualidades y cultura, así como fortalecerles la personalidad y ética en el trabajo.

Se puede apreciar que de acuerdo con estas definiciones la capacitación en sentido amplio, es el concepto global y totalizador del proceso de enseñanza/aprendizaje (educación) en el trabajo.

Ahora bien la capacitación puede clasificarse de la siguiente manera:

1. Atendiendo al fin que persigue:

- a. Inductiva - Se da para familiarizar a los nuevos empleados con su trabajo, compañeros y la organización total. (Integración hombre-empresa)
- b. Formativa - Se da para instruir al empleado sobre el desempeño de las labores específicas del puesto (qué, cómo, dónde, con qué, cuándo, y por qué hacer)
- c. Preventiva - Se realiza para prevenir posibles eventualidades o contingencias, así como para cubrir necesidades futuras.
- d. Correctiva - Se da para corregir deficiencias o adaptar al personal cuando ocurran cambios en los sistemas, procedimientos, maquinaria o equipo.
- e. Desarrollo - Se da para aumentar a los individuos sus cualidades y cultura, integrarlos a grupos y fomentarles su motivación hacia el progreso individual y social.

2. Dependiendo de quien la imparta:

- a. Interna - Cuando la imparte la misma Empresa con instructores internos (habilitados y especializados), o con instructores externos.
- b. Externa - Cuando la imparte algún Centro, Instituto, Escuela o Universidad ajena a la Empresa.

3. Según a quien se dirige:

- a. Vertical - Cuando se capacita a un área, departamento o sección determinada (ejemplo: organización, finanzas, auditoría, crédito, etc.)
- b. Horizontal - Cuando se enfoca a grupos ocupacionales o puestos específicos (ejemplo: gerencia media, alta dirección, cajeros, contadores, etc.)

4. Considerando el número de participantes:

- a. Individual - Cuando se da a una sola persona
- b. De Grupo - Si participan 2 ó más individuos

5. De acuerdo al tipo de instrucción:

- a. En cascada - Cuando el jefe enseña a un subordinado y éste a su vez a quienes dependen de él y así sucesivamente.
- b. Por rotación de puestos - Mientras el empleado desempeña un puesto aprende otro (por observación directa o tomando cursos fuera de su horario de trabajo), el cual desempeñará una vez que se encuentre apto y así sucesivamente con todos los puestos de su nivel.
- c. Por instructor habilitado - A la persona de más conocimientos del área, se la habilita como instructor y funge como tal en su área o departamento.
- d. Por instructor especializado - Se forma un grupo de instructores que enseñan determinados cursos o puestos a nivel general y dan servicio a toda la Institución.

Con esta clasificación podemos tener una idea más amplia y precisa de lo que es la Capacitación.

bito ortodoxo del derecho del trabajo, sin embargo, cabe considerarlo como referencia de la evaluación doctrinaria constitucional mexicana sobre la capacitación.

En virtud de esto es notorio que, los antecedentes más relevantes del derecho a la capacitación, a nivel constitucional tienen que explorarse fundamentalmente en el artículo 3º, - que garantiza el derecho de los Mexicanos a la educación y es dentro del párrafo que integra la fracción II en donde se hace alusión a ésta.

II.

" Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados. Pero por lo que concierne a la educación - primaria, secundaria y normal (y la de cualquier tipo o - grado destinado a obreros y campesinos) deberán obtener - previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público. Dicha autorización podrá ser negada o revocada, sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno " .

Finalmente dentro de las disposiciones constitucionales que hacen referencia en una u otra forma, al concepto de formación profesional, se encontraría al artículo 73, que en cuanto a facultades del Congreso de la Unión en su fracción XXV dice:

" Para establecer, organizar y sostener en toda la República Escuelas Rurales, elementales, superiores, secundarias y profesionales; de investigación científica de bellas artes y de enseñanza técnica; escuelas prácticas de agricultura y de minería, de artes y oficios, observatorios y de más institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la Nación y legislar en todo lo que se refiere a dichas instituciones; para legislar sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional; así como para dictar las leyes encaminadas a distribuir convenientemente entre la Federación, los Estados y los Municipios el ejercicio de la función educativa y las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público, buscando unificar y coordinar la educación en toda la República. Los títulos que se expidan por los establecimientos de que se trata surtirán sus efectos en toda la República. "

El examen de los textos anteriores, permite señalar con fundamento, que a nivel Constitución General de la República, no existía ningún precepto jurídico que, estableciese el derecho de los trabajadores a la capacitación.

El año de 1977, durante el segundo periodo de sesiones de la "L" Legislatura al Congreso de la Unión, se incorporó a la

Constitución General de la República el mandato que impone a las Empresas cualquiera que sea su actividad, la obligación de proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo, (publicado en el Diario Oficial del 9 de enero de 1978). Aunque en sí esta disposición fué considerada imperfecta pues estableció la obligatoriedad de dar capacitación, mas no las sanciones por incumplimiento. No es sino hasta el 28 de Abril de 1978 -- cuando se establecen éstas, quedando comprendidas dentro de los artículos 876, 878 y 882 de la Ley Federal del Trabajo, además en esta fecha se integra a la misma el capítulo III Bis referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

El 5 de Junio de 1979, se expide el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo Capacitación y Adiestramiento y el 5 de Octubre del mismo año, los criterios para formar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

A partir del 1° de Mayo de 1980 con la Reforma Procesal del Trabajo, se modifica la Ley Federal del Trabajo y dentro de los cambios que se dan, son los artículos 992 y 994, los que establecen las sanciones por incumplimiento de lo referente a la Capacitación y Adiestramiento.

2.2. LEGISLACION DE LA CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS.

Los primeros antecedentes que se tienen, respecto a la legislación en materia de capacitación y adiestramiento de los empleados bancarios, se remontan a lo estipulado en el artículo 11 del Reglamento del Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, expedido por decreto el 15 de Noviembre de 1937 y publicado en el Diario Oficial el 29 del mismo mes. Reglamento que fué modificado por decreto también el 22 de Diciembre de 1953 y publicado en el Diario Oficial del día 30 de ese mes. en esta modificación, el artículo 22 es el que hace mención a la capacitación. Posteriormente el 14 de Julio de 1972 el reglamento sufre otras reformas y adiciones que afectaron al artículo 22, aunque éste siguió estableciendo la obligación de dar capacitación en sus incisos C.D.E y F.

Actualmente y con la incorporación de los trabajadores al apartado B del Artículo 123 Constitucional (Fracción XIII Bis), se creó la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del apartado B. del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en ésta, se establecen las condiciones de las relaciones laborales entre los trabajadores de las instituciones que prestan el servicio Público de

Banca y Crédito, Banco de México y Patronato del Ahorro Nacional y estas instituciones.

Según lo establece la citada Ley en su artículo 5°, a las relaciones laborales materia de esta Ley les serán aplicables, en cuanto no se opongan a ella, las disposiciones contenidas en los títulos tercero, cuarto, séptimo, octavo y décimo de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Asimismo en lo no previsto, se aplicarán supletoriamente y en su orden, la Ley Federal del Trabajo, el Código Federal de Procedimientos Civiles, las leyes del orden común, la costumbre, el uso, los principios generales del derecho y la equidad.

En materia de capacitación el artículo 15 de la Ley establece:

" Las instituciones estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos, dando facilidades para el desarrollo de su cultura general y física, así como de sus facultades artísticas.

Todos los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación y adiestramiento que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, de conformidad con los programas que elaboren las instituciones de acuerdo con sus posibilidades presupuestales y que serán aprobados por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros "

En el artículo tercero transitorio, se establece que en tanto se expiden las condiciones generales de trabajo de las instituciones, seguirán aplicandose los Reglamentos Interiores de Trabajo respectivos. Por lo tanto, en lo relativo a la capacitación, fuera de lo mencionado anteriormente cada institución establecerá en común acuerdo con los trabajadores las condiciones en que será impartida esta, debiendo contar para ello con la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, aplicando, como puede inferirse por lo expuesto anteriormente, las disposiciones y preceptos que establecen las leyes supletorias.

Por otra parte se reforma y adiciona la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, según lo establece el decreto del 16 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial el 30 del mismo mes, de la manera siguiente:

Art. 40 - A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde en despacho de los siguientes asuntos:

I a V.....

VI. Promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo re-

quieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

XII. Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias y

XIX. Las demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

3. ASPECTO FILOSÓFICO-SOCIAL

3.1 MARCO FILOSÓFICO

Actualmente se considera a la Capacitación como el mecanismo por excelencia para incrementar la productividad en el trabajo y para redistribuir las oportunidades y los recursos sociales; siendo el trabajo, el principio dinámico en que el hombre y la naturaleza se juntan para formar la naturaleza humana.

Si ésta a su vez se basa en la concepción del individuo como

integrante en una sociedad, nos estaremos refiriendo a la na turaleza humana social en donde se resume en consecuencia, - el equilibrio de la dinámica social cultural (Valores y Procedimientos Intrínsecos de Grupo).

El constante y rápido desarrollo de las ciencias y las tecnologías, impone modificaciones funcionales en la estructura social, la cual debe crecer al mismo ritmo, so pena que de - no hacerlo, se presente un retraso cultural, el cual incidiría fuertemente en los conflictos sociales.

En el contexto del proceso educativo, se cruza la integra -- ción de las nuevas ocupaciones científicas y técnicas con la aplicación de tecnologías educacionales, para trazar los objetivos educativo-sociales como un enlace entre la escuela y la vida.

La Capacitación es el proceso por el cual el hombre adquiere el dominio del saber hacer y del saber pensar, por ello, expresamos que otorgar capacitación no solo es una práctica - respecto de algo, sino también e imprescindiblemente la capa cidad de saber otorgarle sentido social a la actividad que él realiza.

El hombre tiene capacidad para anticiparse en su pensar a - las actividades que le son implícitas, gracias a ello puede mantenerse por arriba como observador crítico respecto de los fenómenos y procesos por él desencadenados y así cristaliza en cultura, los supuestos fundamentales de su propio desarrollo.

La reabsorción de una filosofía social puede resumirse así - (10):

- " a) Crear polos de crecimiento intelectual, científico y tecnológico paralelamente a los polos de crecimiento económicos.
- b) Evitar que el mecanismo de desarrollo ciegue a los imperativos de la prosperidad humana.
- c) Reconocer que la educación como proceso y como sistema, corresponde a la institucionalización de los sistemas - abiertos de enseñanza, con los imperativos (a,b) del desarrollo social integral, de manera tal que la ética de la educación, proyecte en el individuo el maestro y agente de su propio desarrollo cultural".

(10) *Educación, Consejo Nacional Técnico de la Educación, México, UNESCO, 21 puntos, Enero-Febrero 1974, página 43.*

Esta época está marcada por un bajo índice educativo a nivel general de la población en México, con una gran demanda de educación de una amplitud y un vigor sin precedente en nuestra historia, por primera vez en todo nuestro proceso evolutivo, la sociedad empieza a rechazar un gran número de individuos ofrecidos por el sistema educativo institucionalizado, debido esto, principalmente a la aceleración en el desarrollo de las estructuras productivas en contraposición con los logros obtenidos por los sistemas educativos cuyo avance no corresponde a nuestras necesidades sociales. (11).

Existe un nexo muy profundo entre la educación de la comunidad y el desarrollo de la sociedad, por ello cuando existen incongruencias o desfases entre ambos, surgen los conflictos sociales.

Siendo México un país en "Vías de Desarrollo" debemos tomar en cuenta las experiencias que han tenido las sociedades industriales, a fin de evitar caer en los errores en que han incurrido éstas, así mismo debemos integrar y adecuar los valores científicos y tecnológicos en nuestra cultura.

(11) Interpretación de los postulados hechos por Edgar Faure en su artículo "Aprender a Ser", et al, Alianza Editorial, Unesco, 1973.

La Capacitación debe considerarse como un medio para ayudar al individuo a dominar no solo las fuerzas naturales y productivas, sino también las fuerzas sociales y que al hacer esto último adquiera el dominio de sí mismo.

3.2. MARCO SOCIAL.

A través de las etapas de nuestra vida, formamos parte de diversos grupos, en primer lugar el de la familia, luego la "pandilla", después el equipo deportivo o social, para finalmente desembocar en el equipo de trabajo.

La programación social obedece a la forzosa necesidad de -- crear continuamente infraestructuras que produzcan, evalúen y reproduzcan cambios en la estructura social; éste es el caso concreto de la educación.

Es de notarse como en el fondo, al tornar problemática su estructura, la educación, se expande a lo no formal, a lo extraescolar, a lo abierto institucional.

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño

eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr más autosatisfacción de los empleados considerados individualmente.

El hombre tiene la necesidad de poseer una capacidad permanente que lo ponga en contacto con el mundo que se está administrando, de no ser así, se produce una obsolescencia entre su saber hacer y lo que tiene que resolver.

Las organizaciones que no cuentan con actividades de capacitación dirigidas están, simplemente, dejando que los empleados adquieran el conocimiento y la habilidad para realizar sus funciones como a cada uno le parezca.

"No se puede esperar que las Escuelas y Universidades preparen personal para tareas específicas, esto queda como responsabilidad de las empresas que lo emplean".

Mediante la capacitación dirigida (y controlada) la empresa tiene la oportunidad de emplear conocimientos, habilidades y aptitudes que le son útiles al empleado y a ella misma.

La Capacitación de la fuerza de trabajo, es necesaria no sólo

para los empresarios, al traducirse como efectivamente sucede en incrementos en la productividad, sino que es útil también para los trabajadores pues en la medida en que se preparen estarán potencialmente, en condiciones de obtener un incremento en su categoría laboral y salario así como de mejorar su nivel de vida.

La Capacitación no es solo actividad que permite al individuo aprender a servir o una mejor forma de tecnificar su trabajo, por el contrario ésta es una actividad de racionalización socio-histórica y el punto de partida del hombre para adquirir y ejercer la cultura administrativa en la cual se solucionan los problemas de infraestructura organizacional.

La Capacitación debe considerar al individuo como algo único y diferente de los demás, así como detectar cuales son los cambios factibles de producirse en la conciencia del grupo sin que se produzca una desintegración del mismo.

La Capacitación como forma de inversión social se ha tornado en un proceso de gran interés para el administrador, siendo para él, el hombre, un recurso básico para la formación de la infraestructura social.

Para otros profesionistas como el Psicólogo Industrial, el Economista o el Sociólogo, la Capacitación representa una Institución Social, ya que es posible a través de ella, la creación de una sociedad tipificada hacia el desarrollo.

Las aspiraciones individuales (subjetivas), no se encuentran distanciadas de las propiamente sociales, la planeación educacional pretende -entre otras cosas- captar el equilibrio existente entre las aspiraciones reales y la capacidad intelectual del demandante; cuando se ocasiona un desequilibrio entre quien cree que puede desarrollar más y la demanda real que no satisface o absorbe sus inquietudes, se produce un -desfasamiento traumático fuerte entre sus aspiraciones profesionales y el éxito alcanzado así como entre la vocación de aprender y ser algo en la vida en contraposición de lo que la sociedad le ofrece.

Toda estructura social, cualesquiera que sea su organización, necesita capacitar al individuo para dotarlo de una visión objetiva, clarificadora y aplicativa; prepararlo para resolver el conflicto, proporcionarle capacidad de traslado, así como de adaptación y pertenencia a grupos; enseñarlo a distinguir los valores, principios, conocimientos y actos de dirección práctica que conforman los grupos.

Se debe comprender que la vida social implica comprendernos nosotros mismos en ella y a través de ello -cuando es to es dable- estemos preparados para capacitar a otros.

4. ORGANISMOS QUE INTERVIENEN EN LA CAPACITACIÓN BANCARIA

4.1. INTERVENCION DE LA C.N.B.S.

Esta comisión además de las funciones descritas en el primer capítulo de este trabajo, es el organismo encargado de vigilar que se lleve a cabo la capacitación dentro de las Instituciones de Crédito, esta labor la viene realizando desde antes de la reforma procesal del trabajo de 1980, ya que a partir del 22 de diciembre de 1978, por medio del - oficio circular número 69846-965 esta dependencia comunica a todas las Instituciones de Crédito que tendrán que registrar sus planes y programas de capacitación a través de - ella; en este oficio circular, se adjuntan las bases para formular planes y programas de capacitación y adiestramien to en atención a lo dispuesto por la fracción XIII del -- apartado "A" del artículo 123 constitucional, adicionada al mencionado apartado según decreto del 30 de diciembre de 1977, publicado el 9 de enero de 1978 en el diario oficial de la federación.

En estas bases se establecen: el objeto de la capacitación y el adiestramiento, los derechos y obligaciones de los empleados y la empresa, las reglas a las que deberán someterse ambos, así como los plazos establecidos para hacerlo y la asignación de la C.N.B.S. como tutelar de los derechos de los empleados en esta materia.

El 13 de marzo de 1979 en su oficio No. 601-I-LL-8632 la C.N.B.S., establece los criterios para la presentación de planes y programas de capacitación y registro de instructores, teniendo como objetivo facilitar el cumplimiento de lo dispuesto en el oficio circular 69846-965 señalado anteriormente.

El 17 de septiembre de 1980 en el oficio circular No. 45401-986, establece los criterios para la realización de eventos de capacitación impartidos por agentes auxiliares.

El 17 de noviembre de 1982, en el oficio circular No. 54723-1013, determina los nuevos formatos para la presentación de planes y programas de capacitación y establece que la "Constancia de Habilidades Laborales" es el documento de carácter terminal que acreditará que el empleado llevó y aprobó

Las actividades de enseñanza-aprendizaje que abarcan todos los conocimientos y aptitudes indispensables para el correcto desempeño de un puesto de trabajo específico; asimismo, que este documento tendrá efectos jurídicos:

- I. Para acreditar que el empleado está calificado para el desempeño del puesto a que se refiere la misma;
- II. Para ejercitar derechos escalafonarios con fines de ascenso;
- III. Para los sistemas de calificación de méritos cuando se vaya a otorgar algún tipo de incentivo por desempeñar correctamente un puesto de trabajo específico.

El 7 de diciembre de 1982 en la circular No. 891, dentro de las bases para la elaboración de escalafones de puestos que da a conocer la C.N.B.S., se señala que la certificación (constancia de Habilidades Laborales) que extiende la Institución a través de su área de capacitación, tendrá en caso de vacantes definitivas y puestos de nueva creación, primer lugar en orden de prelación para elegir al candidato.

Como podrá apreciarse la C.N.B.S. es el organismo que regula y controla las actividades de capacitación que rea-

lizan las Instituciones de Crédito, llevando además un registro de todas estas actividades.

4.2. La Asociación Mexicana de Bancos (AMB)

Este organismo tuvo su origen en la Asociación de Banqueros de México (ABM), la cual fue creada como una asociación profesional de patrones según lo dispuesto en los artículos 356 y 361 de la Ley Federal del Trabajo; en materia de capacitación y adiestramiento sus funciones y facultades estaban destinadas a la asesoría y consultoría a las Instituciones afiliadas, contando para ello con un área especializada; además, impartía cursos de capacitación a los bancos pequeños o medianos que así lo requirieran, utilizando sus propias instalaciones del Centro Mexicano de Administración Bancaria (CMAB) en México, D.F., en donde se impartían distintos cursos de capacitación al personal de los bancos asociados; asimismo, se realizaban otro tipo de eventos relacionados con la actividad bancaria. La A.B.M. contaba además con centros de capacitación en distintas localidades del interior del país, en donde también se impartían cursos de capacitación al personal de las sucursales bancarias en esa plaza.

Con la nacionalización de la Banca Privada, este organismo se convirtió en el Organismo de Coordinación de la Banca Mexicana, y aunque se pretendió que continuara con las mismas funciones y facultades, los cambios, ajustes y descontrol proveniente de la reciente nacionalización obstruyeron significativamente su labor; es por ello que el Gobierno Federal a través de la SHCP decide el mes de febrero de 1984 hacer nuevos cambios respecto a la organización, políticas, funciones y facultades de este organismo, por lo que decidió que se establezca bajo el nombre de Asociación Mexicana de Bancos (AMB).

Esta asociación coordina y controla las actividades del Centro Mexicano de Administración Bancaria (CMAB), del cual depende el Instituto Mexicano de Administración Bancaria (IMAB) en donde se imparten, entre otras, las carreras de Licenciado en Administración Bancaria y Técnico Bancario; coordina además, los centros bancarios regionales y locales del interior del país; utilizando, en muchos casos, las instalaciones de estos centros para dar cursos de capacitación.

La Asociación Mexicana de Bancos (AMB), representa un

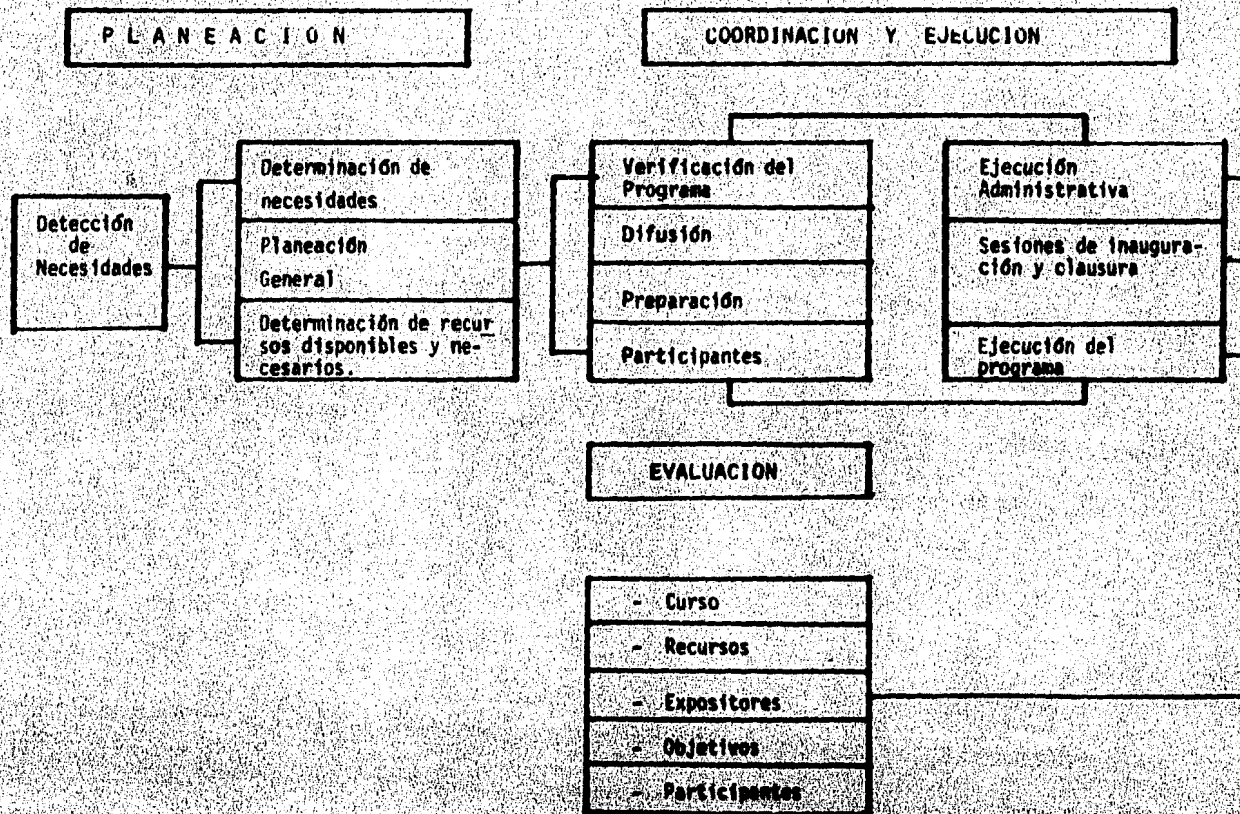
apoyo muy importante en lo que a la capacitación de los empleados se refiere, pues además de contar con varios centros de capacitación en el interior del país, cuenta con personal capacitado y experimentado en la preparación del personal citado, pues su función no se limita sólo a la preparación de cajeros, o empleados de mostrador, sino que se hace extensiva a la capacitación básica de funcionarios, al desarrollo de las habilidades gerenciales y a la difusión de conocimientos especializados como crédito, análisis e interpretación de estados financieros, etc.

5. MODELOS DE CAPACITACIÓN EN LA BANCA MÚLTIPLE

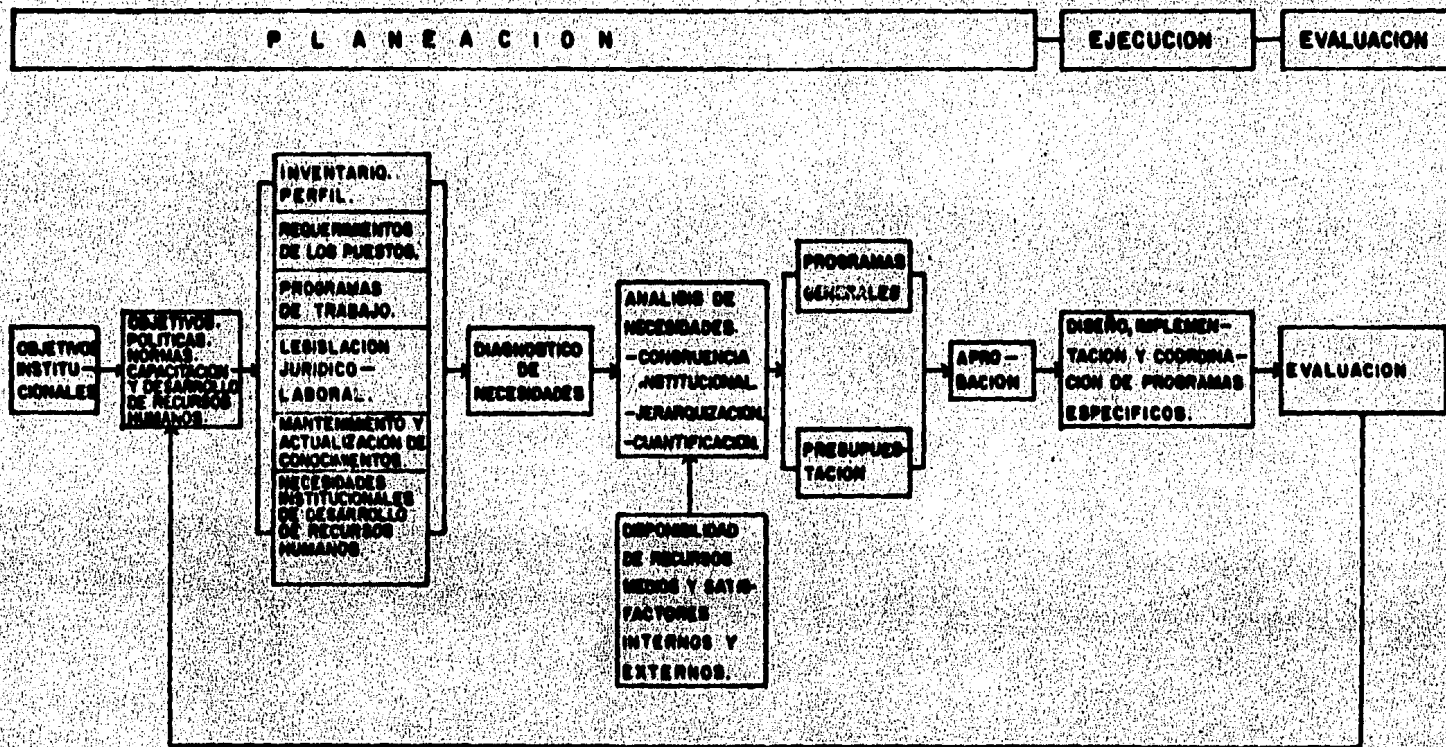
Entre las Instituciones de Crédito, se han dado diversos modelos del proceso de enseñanza/aprendizaje en el trabajo (capacitación), los cuales se han diseñado considerando, acertadamente, los recursos disponibles, las condiciones y situaciones económico-sociales-legales y administrativas, así como los objetivos y filosofía empresariales de cada Institución.

Algunos de los modelos típicos (más comunes) del proceso de capacitación seguidos o implantados por varias instituciones de crédito son los siguientes:

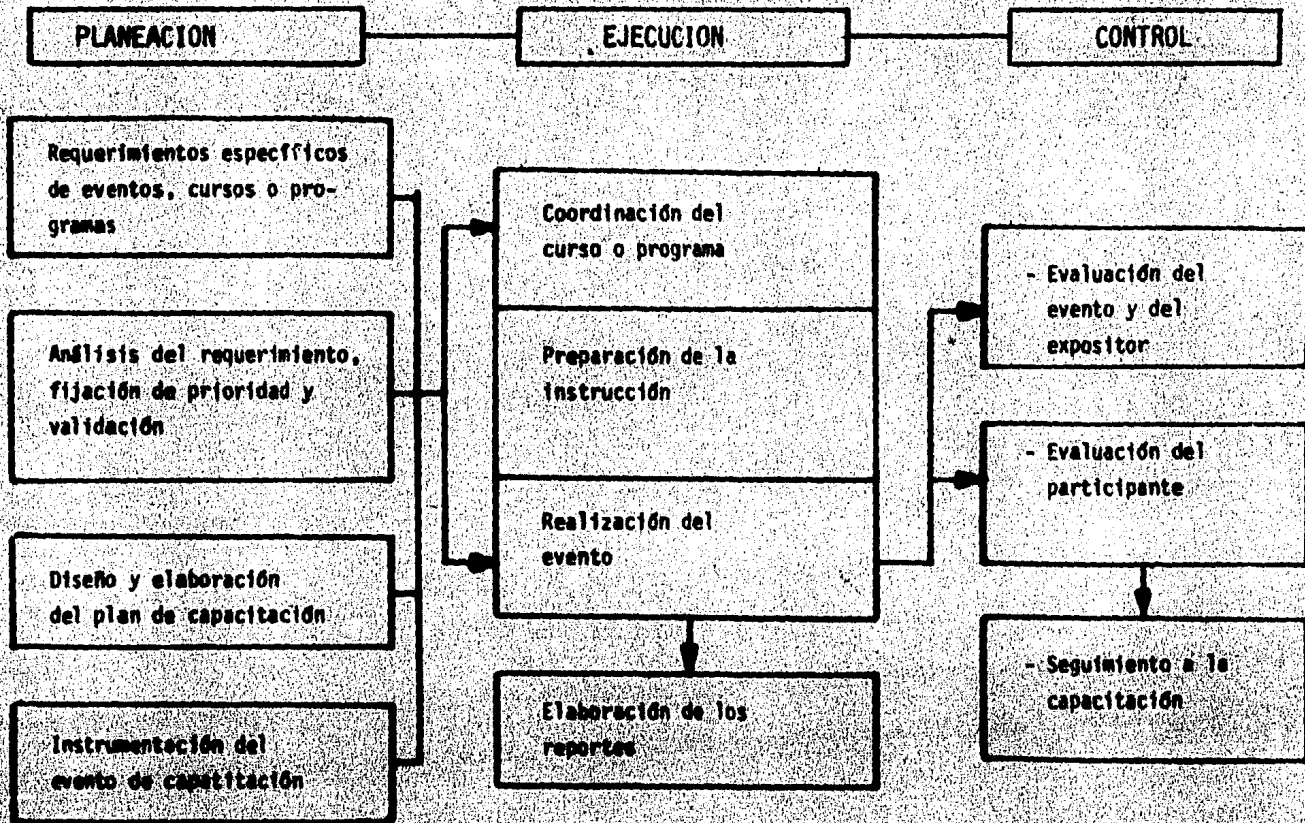
MODELO "A"



MODELO "B"



M O D E L O " C "



Estos modelos han cumplido con su función y se puede decir que son eficientes, sin embargo, la nacionalización de la Banca y la reciente reordenación del sistema bancario mexicano, así como las perspectivas de desarrollo de éste, hacen necesaria la integración de un modelo más eficaz que de los usados actualmente, el cual tenga mayor congruencia con los objetivos, necesidades y recursos del mismo sistema y que se adecúe a las características, recursos y condiciones que exige el desarrollo de nuestro país.

El modelo que presento, en el capítulo siguiente, pretende cubrir con estos requisitos, supuestos básicos para la optimización del proceso y cumplir con la tesis de sistematizar el proceso de capacitación para obtener mayor productividad y eficacia del mismo.

CAPITULO III
"MODELO PROPUESTO"

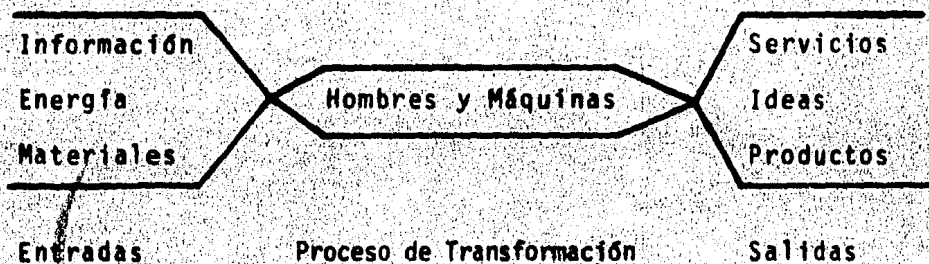
CAPITULO III

" MODELO PROPUESTO "

1. LA CAPACITACIÓN COMO SISTEMA

1.1. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS. (1)

En su acepción más simple un sistema es una combinación de cosas diferentes para cumplir con un objetivo, de acuerdo a un plan. Esto es, el sistema recibe algo, lo procesa y produce algo.



Así pues, se puede afirmar que un sistema es un conjunto de objetos y/o seres vivientes relacionados entre sí (interdependientes) para procesar una serie de elementos que se conocen como insumos y convertirlos en otros de

(1) Teoría general de los sistemas, Apuntes de producción UNAM - FCA (Área de Producción) Páginas 17 a 39

diferentes características que se denominan productos; los cuales están definidos por el objetivo planeado; manteniendo para ello un dispositivo de control que le permita funcionar dentro de los límites preestablecidos

Los sistemas para mantenerse en equilibrio, se sujetan por lo menos a tres principios fundamentales:

- a) Estabilidad.- Propiedad del sistema de resistir perturbaciones, evitando que deje de cumplir su objetivo.
- b) Pronóstico.- Función de enviar el flujo de información hacia el dispositivo de control para que éste, después de evaluarla, produzca la acción preventiva necesaria.
- c) Retroalimentación.- Función consistente en tomar informes de lo que se está produciendo y compararlos con un criterio preestablecido, para efectuar si es necesario, una acción correctiva.

Por otro lado según su forma de interacción con el medio ambiente los sistemas se clasifican en:

Abiertos: Aquellos que tienen gran interacción con su medio ambiente (Influyen y son influenciados por el mismo)

Cerrados: Aquellos que tienen poca interacción con su medio ambiente (Su influencia recíproca es casi nula).

Cada elemento del sistema posee un objetivo propio que le dá razón de ser (le dá forma y significado), pero debido a la interrelación con los demás elementos está supeditado al objetivo de "todos", o lo que es lo mismo al objetivo del sistema.

Todo sistema es a su vez componente (subsistema) de otro sistema mayor o más complejo, por eso al hablarse de un sistema, se debe establecer el marco de referencia sobre el cual se está tratando.

Para que pueda haber entradas y salidas del sistema, necesita existir un contexto o envoltura del sistema, al cual extraer insumos y expeler productos; a este contexto se le denomina el ambiente del sistema, ecosistema o suprasistema.

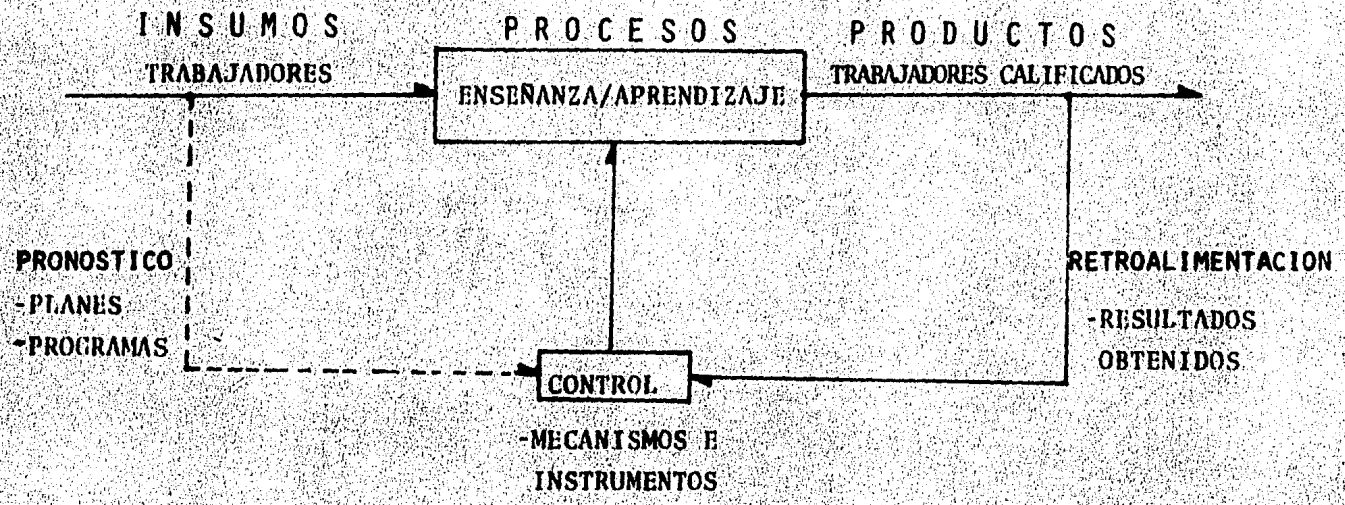
El comportamiento de un sistema puede ser medido desde 2 puntos de vista: interno y externo.

a) Interno.- Esta medida es la relación dada por el resultado del sistema entre el insumo que lo generó y se le conoce como "Eficiencia".

alguna u otra manera recibe de la organización o de la sociedad seres humanos (trabajadores), equipos y artículos varios; combina estos elementos al emplear diversas técnicas (proceso de enseñanza/aprendizaje) y entrega a la empresa Recursos Humanos calificados. De esta manera la capacitación cumple con el objetivo de satisfacer las demandas de funcionamiento y desarrollo requeridos por la Institución para su evolución.

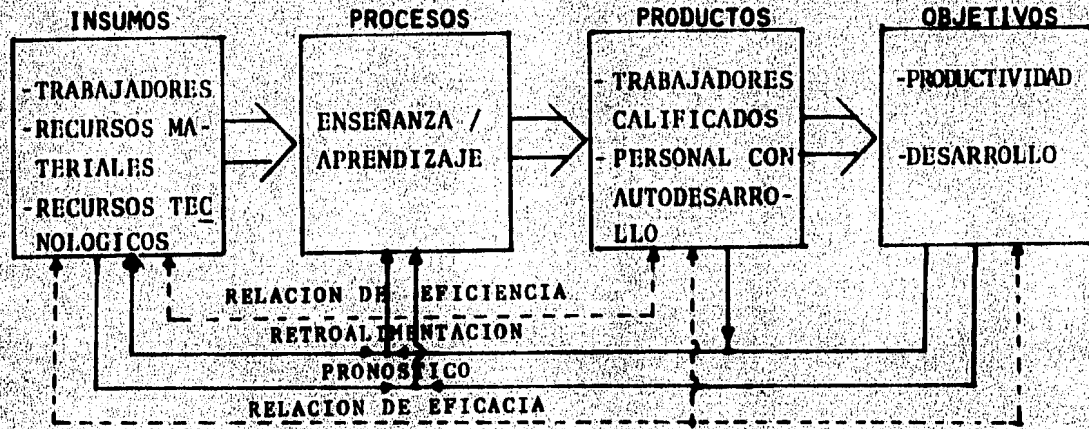
Las actividades de la Capacitación se encuentran reguladas y controladas mediante los mecanismos de evaluación de sus componentes y a través de los instrumentos de planeación y control tales como pronósticos, programas y presupuestos; al contar con estos mecanismos e instrumentos se pueden confrontar los resultados contra planes y objetivos y hacer los ajustes necesarios.

Todo esto nos permite hacer un esquema en el que se puede tomar como sistema a la Capacitación ya que cuenta con los elementos o componentes básicos. También se puede apreciar la manera en que se encuentran dadas las relaciones de eficiencia y eficacia como parámetros de medición del modelo. (Ver cuadros siguientes)

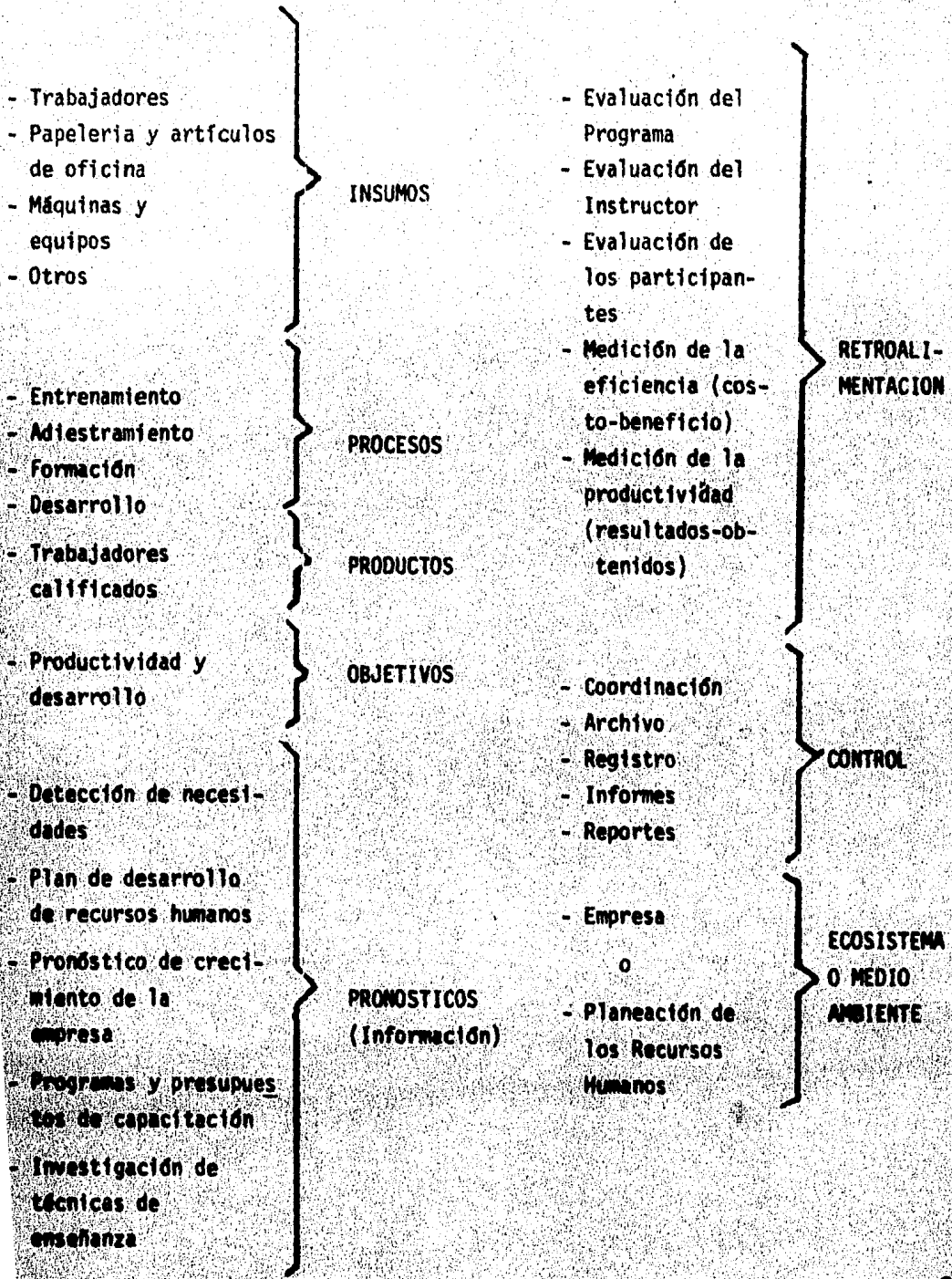


SISTEMA CAPACITACION
(ECOSISTEMA = EMPRESA)

SISTEMA CAPACITACION



C O M P O N E N T E S



2. EL PROCESO DE CAPACITACION.

La capacitación como proceso de transformación de individuos no aptos en personal calificado, contempla genéricamente, por lo menos, tres etapas:

1. Planeación
2. Ejecución
3. Control

Dentro de la primera encontramos las siguientes fases o actividades:

- a) Detección de necesidades
- b) Diseño y formulación de cursos y programas de capacitación
- c) Establecimiento de un plan de trabajo

En la etapa de ejecución se presentan las actividades siguientes:

- a) Inscripción a capacitación
- b) Coordinación de eventos
- c) Impartir la enseñanza
- d) Elaborar reportes y registros

Finalmente dentro del control se localizan estas fases:

- a) Evaluación
- b) Seguimiento
- c) Retroalimentación y ajustes

Hago a continuación una caracterización breve de lo que implica cada una de estas fases o actividades.

2.1. PLANEACION

Fase:

Detección de Necesidades

Objetivo:

Determinar en forma cualitativa y cuantitativa las diferencias (carencias) existentes entre el "SER" y el "DEBER SER" en materia de realización del trabajo (necesidades de capacitación y desarrollo).

Metodología a seguir:

- . Autorización de la realización de la detección de necesidades.
- . Presentación a usuarios del instructivo y formatos para la obtención de información
- . Reproducción y distribución de formatos
- . Capacitación a escuestadores y entrevistadores
- . Levantamiento de la información
- . Tabulación y análisis

- . Síntesis y conclusiones
- . Elaboración de un informe (diagnostico de necesidades)
- . Presentación usuarios

Descripción de la Actividad:

Es un estudio comparativo en el cual se determinan: cuantos, quienes y en que necesitan capacitación; así como: las características del personal a capacitar, los recursos necesarios y el tipo de necesidad que se pretende satisfacer; para realizar este estudio se debe contar por lo menos con:

- Formatos para el levantamiento de la información (obtención de datos)
- Formatos para la tabulación y análisis de la información.
- Instructivo de procedimientos para la detección de necesidades.
- Índices de personal (plantillas, rotación, ausentismo, etc.)

Fase:

Diseño y elaboración de programas y cursos de capacitación

Objetivo:

Formular programas, cursos o eventos de capacitación que permitan satisfacer las necesidades del individuo y de la empresa en materia de capacitación y desarrollo, estableciendo la duración y el contenido de los mismos.

Metodología a Seguir:

- . Establecimiento de objetivos generales y específicos
- . Selección y estructuración del contenido
- . Diseño y selección de técnicas y metodología de la enseñanza.
- . Elaboración de materiales y apoyos didácticos
- . Diseño y elaboración de evaluaciones de conocimientos
- . Elaboración de las notas técnicas y paquetes de información de apoyo al instructor.

Descripción de la Actividad:

Consiste en hacer módulos de enseñanza aprendizaje formados

por paquetes de recursos didácticos que faciliten el proceso de capacitación del individuo y satisfagan una necesidad específica de conocimientos, habilidades o actitudes; dicho paquete comprende por lo menos:

- . Manual del participante
- . Notas técnicas del instructor
- . Carpeta con instructivos y circulares vigentes; así como comunicaciones, disposiciones e instrucciones escritas emitidas por la Institución.
- . Carpeta con formatos vigentes e instrucciones para su uso y distribución
- . Guía del Instructor
- . Evaluaciones de conocimientos
- . Apoyos para la exposición (acetatos, transparencias, hojas de rotafolio, audiovisuales, ejemplos prácticos, películas, formatos originales, dinámicas, etc.)
- . Casos prácticos (ejercicios o simulación de operaciones)

Fase:

Establecimiento de un plan de trabajo

Objetivo

Establecer la forma óptima (estimada) en que se pueden con
jugar los recursos humanos, técnicos y materiales, neces
arios para cumplir con el proceso de enseñanza/aprendizaje
en el trabajo en un tiempo determinado.

Metodología a Seguir:

- . Fijar objetivos
- . Establecer tácticas o estrategias
- . Programar las actividades y asignar responsables
- . Establecer los recursos que se emplearán:
 - Humanos
 - Materiales
 - Técnicos
 - Financieros
 - Tiempo
- . Establecer los mecanismos de retroalimentación y los dis
positivos de control.

Descripción de la Actividad:

Consiste en formular por escrito de manera precisa las actividades, recursos y tiempo necesarios para realizar el trabajo de manera organizada y racional utilizando para ello las herramientas de planeación siguientes:

- Calendario de cursos o programa de actividades (que contenga: eventos, duración, fechas, horarios, lugar, número de participantes, nivel, expositores, requisitos, etc.)
- Presupuesto
- Políticas
- Objetivos
- Procedimientos
- Estándares (Parámetros)
- Etc.

2.2. EJECUCION.

Fase:

Inscripción a Capacitación

Objetivo:

Orientar y formalizar la participación de los empleados en los eventos de capacitación de manera congruente con los objetivos y necesidades institucionales.

Metodología a Seguir:

- . Determinación de la necesidad de capacitación del empleado.
- . Elaboración de la solicitud de inscripción
- . Validación y autorización de la solicitud
- . Envío a Capacitación
- . Selección de candidatos a cursos (formación de grupos)
- . Confirmación al participante y al Supervisor de la inscripción.

Descripción de la Actividad:

Es un proceso por medio del cual se formaliza y organiza la inscripción y solicitudes de participación de un empleado en cualquier evento de capacitación, en este proceso se debe contar con las herramientas e instrumentos siguientes:

- Formatos de solicitud de inscripción:
- Instructivo de procedimientos para la inscripción a capacitación
- Catálogo de cursos y programas de capacitación (en el que se establecen los requisitos de participación)
- Calendarios o programas de cursos

Fase:

Coordinación de eventos.

Objetivo:

Sincronizar y armonizar los esfuerzos y optimizar el uso de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros al ejecutarse los eventos de capacitación así como facilitar el cumplimiento de los objetivos de enseñanza/aprendizaje.

Metodología a Seguir:

- . Confirmar asistencia a instructores
- . Verificar calidad de metodología de la enseñanza y recursos didácticos a emplear
- . Reservar y verificar buen estado de aulas o instalaciones y equipos
- . Coordinar la inscripción de participantes
- . Confirmar asistencia a participantes
- . Formular controles y registros
- . Preparar y proveer de materiales y equipos a participantes y expositores
- . Coordinar y supervisar servicios

- . Asistir al evento
- . Supervisar y controlar la asistencia a cursos
- . Registrar y archivar los resultados del curso y cada participante
- . Realizar los trámites de distribución y envío de información

Descripción de la Actividad:

Consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos y recursos empleados en la ejecución de eventos de capacitación, supervisando que se respeten y cumplan los objetivos y políticas institucionales, procurando que se cumplan los objetivos de enseñanza/aprendizaje y proviendo, al expositor y participantes, de todos los elementos materiales y apoyo necesarios; y por último, realizar los trámites administrativos que se requieran para la correcta realización del evento, se debe contar para ello con:

- Listas de asistencia
- Hojas para coordinación de eventos
- Material y equipo para apoyo de la instrucción
- Instructivo para la elaboración y envío de reportes
- Etc.

Fase:

Impartir la enseñanza.

Objetivo:

Contribuir al desarrollo del individuo a través del mejoramiento y perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes; así como promover al incremento de su eficiencia en el trabajo.

Metodología a Seguir:

- . Preparación y desarrollo de instructores
- . Planeación y organización de la instrucción
- . Transmisión de conocimientos y habilitación de participantes
- . Evaluación teórica y práctica del aprendizaje
- . Retroalimentación a participantes

Descripción de la Actividad:

Es la fase activa del proceso de enseñanza/aprendizaje que consiste en la utilización y aplicación de las técnicas y

métodos de enseñanza, así como de los materiales y recursos didácticos y de apoyo a la instrucción para transmitir los conocimientos y experiencias, motivando al aprendizaje y verificando el mismo a través de la realización de ejercicios y casos prácticos y de la evaluación y retroalimentación recibida y dada, cuidando de que se cumpla el proceso de comunicación.

Fase:

Elaborar reportes y registros.

Objetivo:

Conocer en forma veraz y oportuna los resultados que se obtienen en los diferentes eventos de capacitación y demás actividades relacionadas con la instrucción.

Metodología a Seguir:

- . Obtener datos personales y laborales del participante
- . Registrar los resultados obtenidos por cada participante
- . Elaborar los reportes individuales y por curso
- . Elaborar los diplomas y/o constancias
- . Elaborar la bitácora de actividades (o agenda de labores)
- . Elaborar los informes periódicos

Descripción de la Actividad:

Consiste en elaborar y presentar los informes o reportes requeridos o establecidos por la Institución, los cuales son necesarios para la buena administración del área; se debe contar para ello con:

- Formato para registro de participante
- Diplomas para reconocimiento de asistencia
- Formatos para control de evaluaciones (teóricas y prácticas)
- Formatos para informe de resultados de capacitación (individuales)
- Formatos para informe de curso (por grupo)
- Formatos para registro de personal capacitado ante la C.N.B.S.
- Formatos para Bitacora del Instructor
- Formatos para informes periódicos
- Instructivo para la elaboración y envío de reportes
- Etc.

2.3. CONTROL.

Fase:

Evaluación

Objetivo:

Determinar la eficiencia del proceso de capacitación al medir cuantitativa y cualitativamente los cambios producidos en los participantes (aprendizaje), como resultado de un programa o curso de capacitación y compararlos contra los objetivos de aprendizaje fijados.

Metodología a Seguir:

- . Evaluar al participante en forma diagnóstica o exploratoria.
- . Aplicar al participante evaluaciones; formativas
- . Aplicar al participante evaluaciones sumarias
- . Evaluar la actuación o desempeño del expositor por parte del participante y el coordinador.
- . Evaluar contenido, metodología y apoyos didácticos usados por parte del participante y expositor.

- . Realizar una autoevaluación de cumplimiento de objetivos y desempeño tanto del participante como del expositor.

Descripción de la Actividad:

Consiste en la aplicación de los instrumentos de medición para comprobar si los participantes y expositores alcanzaron los objetivos de instrucción (aprendizaje) propuestos; se da a través de la observación, análisis y apreciación de los cambios producidos en los conocimientos, habilidades o actitudes de los que aprenden, como resultado de un curso o programa de capacitación.

Fase:

Seguimiento.

Objetivo:

Determinar la eficacia del proceso de capacitación al medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño laboral del individuo después de haber sido capacitado y compararlo contra los objetivos de incremento en la eficiencia del trabajo fijado.

Metodología a Seguir:

- . Enviar cuestionario de seguimiento al supervisor de la persona capacitada.
- . Enviar cuestionario a la persona capacitada
- . Hacer visitas a las áreas que han recibido personal capacitado
- . Hacer análisis de eficiencia (en cantidad y calidad) antes y después de capacitado el personal
- . Recibir información para su confrontación contra objetivos
- . Medir el grado en que las necesidades detectadas han sido satisfechas.

Descripción de la Actividad:

Consiste en la aplicación de los instrumentos de medición para comprobar si los cursos y programas de capacitación cumplen con los objetivos de incremento de eficiencia en el trabajo, optimización de los recursos y la promoción del desarrollo del individuo; se da a través de la observación, análisis y apreciación de los cambios producidos en las áreas de trabajo como resultado de un curso o programa de capacitación.

Fase:

Retroalimentación y ajustes

Objetivo:

Proporcionar al sistema de capacitación de toda la información necesaria y suficiente sobre la eficiencia y eficacia de los programas de capacitación, con el fin de realizar los ajustes necesarios para la optimización del mismo.

Metodología a Seguir:

- . Recepción de la información relativa a la evaluación y seguimiento.
- . Análisis e interpretación de los datos
- . Comparación de lo obtenido contra lo deseado, esperado o planeado (objetivos)
- . Elección de estrategias y tácticas; interinas (provisionales), correctivas, preventivas u de adaptación o contingentes (alternativas) que ayuden a la optimización del proceso
- . Elaboración de informes
- . Implementación de los ajustes en el proceso.

Descripción de la Actividad:

Consiste en recabar la información proveniente del sistema y del ecosistema, analizarla, evaluarla e interpretarla, con el fin de adaptar el sistema de capacitación a las condiciones y necesidades del ecosistema empresa; esto se da principalmente a través de las fases de evaluación y seguimiento.

3. LA PLANEACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

3.1 MARCO TEORICO

Cuando en una organización se presenta el síntoma tradicional de que cuando se requiere una persona no la hay en la empresa, se tiene que recurrir al mercado externo para poder cubrir sus necesidades con el consiguiente costo y - pérdida de tiempo que esto implica, a más de que se recluta a gente que tiene que pasar por todo un proceso de integración hombre-empresa para que el individuo se sienta motivado a la consecución de los objetivos institucionales; en el mejor de los casos, se aspira a que el nuevo empleado cumpla PROFESIONALMENTE con su trabajo.

Si por el contrario, la empresa puede en la mayoría de los casos contar, por lo menos, con una persona preparada y potencialmente en condiciones de ocupar la vacante existente, nos encontramos ante una empresa que lleva a cabo adecuadamente la función de PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Al hablar de la Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos, es indispensable considerar que esta función está in discutiblemente ligada al concepto PLANEACION Y DESARROLLO

DE LA ORGANIZACION, el cual genéricamente hablando, se puede traducir en planear la organización (estructura administrativa, objetivos, funciones, división del trabajo, número de personas necesarias para ocupar los puestos, etc.) y determinar el grado de desarrollo de la organización (establecer metas de producción y ventas, crecimiento estimado deseado y planeado, necesidades futuras de personal y características que este debe tener)

En el contexto de los sistemas, la CAPACITACION debe funcionar como subsistema del Sistema Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos, y este a su vez como subsistema del Sistema Planeación y Desarrollo de la Organización.

En el concepto de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos se distinguen dos etapas o funciones: la Planeación y el Desarrollo; analizaremos cada una de estas por separado.

3.2 PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS. (2)

Al hablar de esta función, me refiero al hecho de conver

- (2) *Adaptación (Interpretación) de las ideas expuestas por el Dr. Edgard H. Schein en su conferencia en el 6° Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.*

tir los planes de la organización en sus correspondientes implicaciones de los recursos humanos:

- Identificación de probables transferencias o promociones, así como los posibles candidatos.
- Identificación de los requisitos que se establezcan para las personas que van a estar en los puestos.
- Determinación del número y tipo de personas que se van a necesitar.
- Determinación de como obtener y preparar los recursos humanos.
- Establecimiento del camino organizacional que van a seguir las personas (escalafón o ascenso, planes de carrera)
- Descripción de las distintas funciones que el individuo realizará paulatina y secuencialmente.

Es fácil notar que la planeación del recurso humano no debe ser una actividad aislada y que en ella es fundamental la participación de los gerentes de línea como responsables directos y de áreas de recursos humanos - (cuya naturaleza de su función, a mi juicio, es STAFF) tales como reclutamiento, selección, contratación, nóminas, prestaciones, capacitación y desarrollo; así como también de las área de planeación y desarrollo de la organización.

La planeación de los recursos humanos es relativamente fácil de hacer, si los responsables de cada departamento (Gerentes) participan activamente en ello, esto se hace tomando en cuenta las necesidades y metas de la organización en forma conjunta con las de los individuos y se analizan de manera sistemática los siguientes aspectos:

- a) Como consideran a su organización
- b) Cuales creen que son las necesidades de su organización.
- c) Como traducen esas necesidades a un trabajo significativo que pueda acoplarse a las necesidades del individuo dentro de la organización.
- d) Cada individuo es una persona total y distinta a través de todo su ciclo de vida.
- e) Las necesidades del individuo influyen el desarrollo personal y el de sus talentos.
- f) Como están relacionados los talentos de las personas con su trabajo o carrera y como actúan en ella.
- g) Como planea la empresa su expansión
- h) Si los niveles de eficiencia actuales son susceptibles de mejorar.
- i) Si hay candidatos internos que puedan ser propuestos para promociones dentro de la organización (individuos clave)

j) De que manera se ha promovido internamente la evolución del personal de los niveles más bajos a los más altos (dinamismo integrado)

Ciertamente que planear los recursos humanos con solo considerar estos aspectos no es suficiente, se requiere entonces de tener personal preparado para esta labor.

Una manera sencilla de preparar al gerente de línea para poder hacer esto, es la de integrar a sus actividades de desarrollo de habilidades gerenciales, las relativas a la planeación y desarrollo de los recursos humanos.

Algo importante que se debe considerar como previo a la planeación de los recursos humanos, es el análisis de la organización actual, para determinar si las estructuras actuales responden a los objetivos y necesidades de las instituciones, procediendo a revisar por cada departamento sus niveles de eficacia y en aquellos casos en que este nivel no sea el deseado o planeado, corregir esta situación a través de un diagnóstico de oportunidades y por supuesto hecho esto, pasar a la planeación de los recursos humanos.

Si esta actividad previa se omite, se corre el riesgo de invertir esfuerzo, recursos, tiempo y dinero en una actividad que muy probablemente no ayudará a solucionar la problemática afrontada, por más eficiente y sofisticada que ésta sea.

3.3. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS. (3)

Antes de hablar de esta función como tal, quiero hacer mención a una actividad previa que debemos incorporar a la misma, se trata de la Planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos, actividad que debe ser diferenciada de la función planeación de los recursos humanos, ya que esta última se refiere a la adaptación o conversión de planes organizacionales en planes de recursos humanos, mientras que la primera puede considerarse como un componente de ella y asimismo, un enlace con la función de desarrollo de los recursos humanos.

Un instrumento sencillo y que puede ayudarnos en la planeación del desarrollo de los recursos humanos en el esquema que presentan los autores Koontz O'Donnell en su curso de administración moderna (4) y el cual consiste en lo siguiente:

(3) Conferencia Dr. Edgard H. Schein, Op. Cit.

(4) Koontz y O'Donnell, curso de Administración Moderna, México, 1976, Mc. Graw Hill, página 491

SIMBOLOGIA



Listo para ascenso



Un año para ser ascendido



Posibilidades de ascenso en el futuro



Competente, pero sin capacidad de ascenso



Incompetente



XX=Edad;n=años en el puesto

Nombre
puesto actual

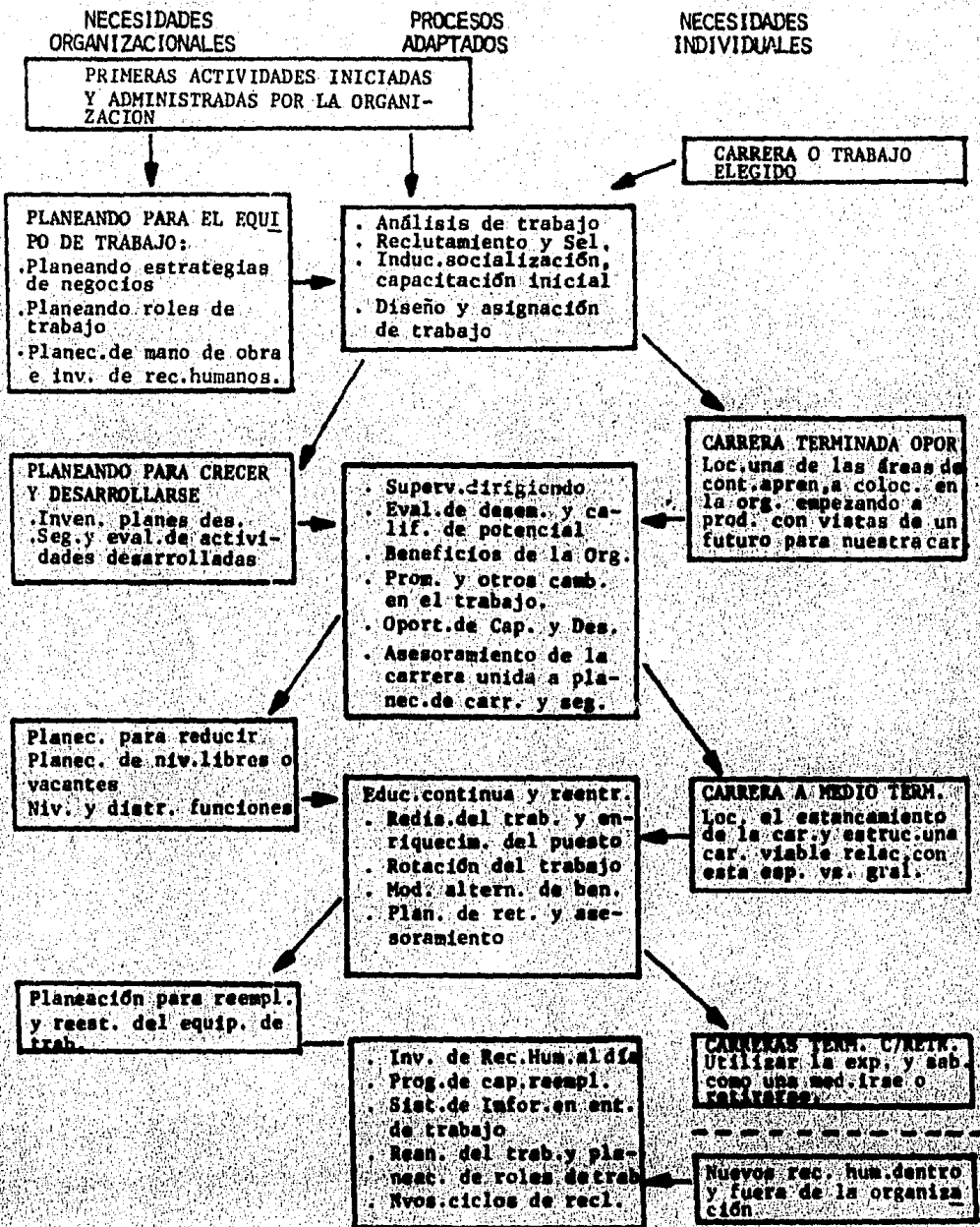
	Ma. Inés Flores Rodríguez	20
	Secretaria	2

Ejemplo

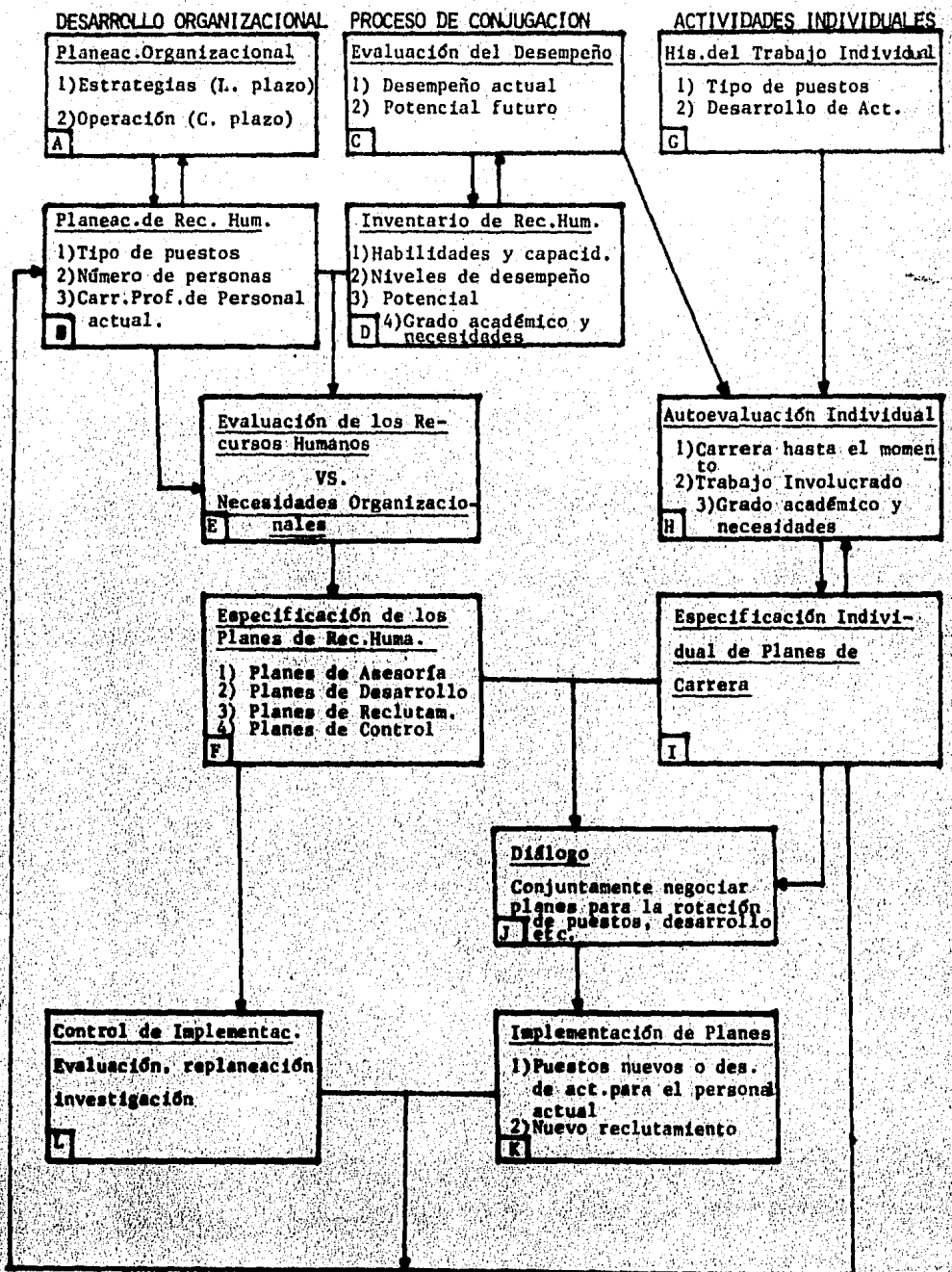
Un modelo útil que puede adoptarse para poder llevar a cabo la planeación del desarrollo de los recursos humanos, es el propuesto por el Dr. Edgar H. Schein y el - cual consiste en relacionar de manera sistémica (procesos adaptados) las necesidades individuales con las de la organización, el esquema 1 muestra al detalle en que consiste el modelo. (Ver hoja siguiente)

Por otra parte el sistema de planeación y desarrollo de los recursos humanos propuesto por el mismo Dr. Schein, tiene los siguientes componentes (Ver esquema 2).

UN MODELO DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



LOS COMPONENTES DE UN SISTEMA DE PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



Estos componentes los explica de la manera siguiente:

- Planeación de la organización

Planeación estratégica y operacional; qué es lo que tratamos de hacer, cual es nuestro negocio y cuáles son nuestras metas.

- Planeación de recursos humanos

Especificar que tipos de trabajo debemos tener y cuales son las características requeridas a las personas que van a desempeñar dichos puestos.

- Evaluar talentos actuales, crear un Inventario de Recursos Humanos (simultáneamente a la planeación estratégica)

- Comparar recursos humanos actuales contra los requeridos por la institución (necesidades organizacionales)

- Con base a lo anterior generar los planes específicos de recursos humanos

- . Como vamos a desarrollar al personal (si es que no están capacitados para ocupar ese puesto inmediatamente)
- . Cual es el tipo de reclutamiento que vamos a necesitar
- . Que tipos de personas vamos a necesitar
- . Como vamos a supervisar la actividad total para determinar si estamos logrando nuestras metas.

- Combinar los individuos que tienen su propia historia (experiencia y educación) con la evaluación del desempe-

ño y con todos estos insumos el individuo tiene la base para formar una autoevaluación " Que las personas aprendan a saber cuales son sus talentos, sus motivos, sus habilidades y sus necesidades, para que puedan realizar los planes individuales de carrera y trabajo. Ofrecer el puesto o el curso de capacitación al individuo que ya aprendió lo mencionado en el párrafo anterior. Dialogarlo con él y llegar a un plan negociado mutuamente para la capacitación.

- Una vez aceptado el plan por ambas partes implementar lo.
- Evaluar el plan y hacer ajustes, (regresará la planeación de los Recursos Humanos y al individuo hacia sus planes de carrera)

El trabajo básico de esta actividad corresponde, para mayor efectividad, al gerente de línea, quien debe llevarlo a cabo; claro es, que si se cuenta con una área de recursos humanos, debe auxiliarse de la misma y recibir asesoría y consultoría al respecto.

El desarrollo de los recursos humanos, propiamente, es poner en acción todos los planes, significa la preparación del individuo en sí, se traduce en aumentar a los

individuos sus cualidades y cultura, integrarlos a grupos y fomentarles su motivación hacia el progreso individual y social, es a su vez un producto de la planeación de los recursos humanos y se identifica por la disposición de los recursos humanos en calidad, cantidad y oportunidad requerida por la organización.

La planeación y el desarrollo de la organización y la planeación y desarrollo de los recursos humanos, deben basarse en un solo valor básico y este valor es el de un mejor diagnóstico de la situación sociocultural y tecnológica de la empresa para lograr un programa que pueda satisfacer tanto las necesidades del individuo como las de la organización.

Los puntos que debe considerar un gerente de línea para obtener mayor eficacia en la planeación y desarrollo de los recursos humanos son los siguientes:

1. Planear para el cambio de puesto (que va a ser ese puesto dentro de 5 años)
2. Las actividades de planeación y desarrollo deben estar unidas una con otra y adecuadamente coordinadas.

3. Tratar los recursos humanos como una inversión de capital.
4. Sustener un diálogo con los empleados para asegurar - que las necesidades individuales han sido tomadas en cuenta (que haya contrato real y psicológico) tomando en cuenta el cambio de las necesidades humanas a través del ciclo de vida.
5. Los aspectos de la administración de los recursos humanos deben estar coordinados y tener un mensaje consistente. (Que las actividades de capacitación y desarrollo se consideren como integrales para el trabajo gerencial).
6. Los sistemas de planeación y desarrollo humano deben de considerar al ecosistema o medio ambiente (Gobierno, sociedad, educación) y estar estrechamente relacionados e interactuantes.
7. Las organizaciones deben desempeñar un papel activo en el desarrollo de los recursos humanos (solucionar los problemas de recursos humanos)
8. La calidad del Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos y su buen funcionamiento dependen de - un diagnóstico detallado; elaborado por especialista en Recursos Humanos y en planeación y desarrollo y con la intervención directa de los gerentes de línea.

4. LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Actualmente cada Sociedad Nacional de Crédito, destina - gran cantidad de recursos en la actualización, preparación y superación permanente de los empleados, con el fin de - mantenerse dentro del nivel de competitividad que exige el mercado actual; para ello cuentan, entre otras cosas, con un sistema de capacitación que opera en forma centralizada o en el mejor de los casos regionalizado; esto implica que los instructores y expositores o los participantes se tengan que trasladar a las plazas en que se va a impartir la capacitación, esta situación presenta, entre otras, las - desventajas siguientes:

- a) Alto costo (alimentación, transportación, hospedaje, etc.)
- b) No se puede atender oportunamente todas las necesidades en virtud de las distancias.
- c) Es sumamente difícil tener un criterio de operación estandar (u homogéneo) en todas las plazas por tener que habilitar al personal sobre el trabajo y a su muy parti- cular entender.

El modelo de Descentralización de la Capacitación que pre- sento, consiste en establecer un esquema administrativo in- tegral que conjugue los esfuerzos de todas las Sociedades

Nacionales de Crédito, La Asociación Mexicana de Bancos (a través del CMAB) y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para difundir la capacitación de acuerdo con las necesidades específicas de cada plaza.

Este modelo, plantea un sistema a través del cual:

A. Cada sucursal es responsable de:

- a. La planeación y del desarrollo del personal de su área.
- b. Detectar sus necesidades de capacitación
- c. Coordinarse con las sucursales de otros bancos en la plaza para la realización de cursos generales o técnicos que no se refieran a la operación.
- d. Ejecutar los programas o cursos relacionados con la operación propia de la sucursal, ejemplo:
 - . Operación de cajas
 - . Operación de Mostrador Cheques
 - . Operación de Mostrador Cambios
 - . Operación de Control
 - . Operación de Contador
 - . Aspectos Administrativos de la Sucursal
 - . Etc.
- e. Facilitar la habilitación de una persona (por lo menos) como instructor de cursos operativos.

B. La Asociación Mexicana de Bancos (a través del CMAB) es responsable de:

- a. Habilitar instructores
- b. Asesorar a las sucursales en la estructuración y realización de programas y cursos
- c. Diseñar, elaborar y ejecutar cursos de carácter general y que resultan útiles a todas las sucursales (tanto de carácter técnico como de adquisición o mejoramiento de habilidades) ejemplo:
 - . Conceptos básicos de la operación bancaria
 - . Títulos y operaciones de crédito
 - . Servicios Bancarios
 - . Contabilidad bancaria
 - . Liderazgo e integración de equipos de trabajo
 - . Comunicación, motivación y relaciones humanas
 - . Crédito
 - . Planeación estratégica
 - . Administración
 - . Ventas
 - . Análisis e interpretación de estados financieros
 - . Etc.

Esto implica la creación de estructuras de soporte en cada plaza que tendrán la responsabilidad de asesorar a las su-

cursoles en la planeación y desarrollo del personal de las mismas, así como de proporcionarles los materiales y apoyos didácticos a las sucursales para que impartan sus cursos, supervisarían la calidad de los eventos y coordinarían el registro y validación ante la C.N.B.S.

C. La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros supervisaría, regularía, controlaría y vigilaría el cumplimiento de los planes y programas.

D. Cada Sociedad Nacional de Crédito a nivel regional, por zona o institucional coordinaría y consolidaría la información, fijando directrices y objetivos institucionales.

Es obvio que este planteamiento de descentralización no operaría de igual manera en plazas en las que algunas instituciones ya cuentan con centros de capacitación, ya que en éstas sólo existiría una labor de coordinación entre las áreas de capacitación que operen en la plaza.

Como podrá observarse el modelo plantea la realización de dos actividades principales:

1. La creación de centros de capacitación bancaria coordinados por la Asociación Mexicana de Bancos (a través de CMAB) y en la cual se impartirían cursos sobre conocimientos o habilidades de carácter general, técnico o especializado, no relativos a la forma de operar; y
2. La habilitación de personal en las sucursales, para que capaciten en la parte operativa (forma de hacer las cosas; uso y aplicación de sellos, papelería, procedimientos y normas de seguridad específicas de cada sucursal o institución; claves, contraseñas y otras cosas operacionales exclusivas de la institución o sucursal; etc.) a sus compañeros.

La implementación de este modelo tendría que considerarse en cada plaza y ser evaluada su factibilidad a través de un análisis comparativo de costo beneficio, el cual no puede ser igual en todas las plazas, en virtud de tener condiciones, características y necesidades diferentes; sin embargo, es indiscutible que de hacerse se obtendrían por lo menos los beneficios siguientes:

a) Bajos Costos.

- . Disminución de gastos de viaje y viáticos al eliminarse los traslados de expositores o participantes.

- . Aumentan los participantes por curso con lo que se reduce el costo hora/hombre capacitación.
- . Se prorratea el costo del curso por participante-institución lo cual obviamente es más económico que, cada banco capacite a su personal.

b) Productividad en la enseñanza.

- . Se capacitará al personal más oportunamente
- . Se podrá capacitar a más personal
- . Se dispondrá de estructura e información para la unificación de criterios.
- . Se facilitará el desarrollo del personal.
- . Se tendrá un esfuerzo integral de capacitación
- . Se unificará y mejorará el contenido y metodología de los cursos y programas.
- . Se llevará un control de personal capacitado más ágil y veraz.
- . Se mejorará el contenido técnico, teórico y práctico de los cursos o programas
- . Se facilitará el control y seguimiento de la capacitación
- . Se fomentará la comunicación e integración entre el personal de las diferentes instituciones y sucursales
- . El proceso de capacitación se realiza de manera más ágil y oportuna.

Y como consecuencia de los beneficios A y B se obtendría la eficiencia administrativa.

La descentralización implica la realización de, por lo menos, las etapas siguientes:

1. Realización de una investigación preliminar acerca de las necesidades y posibilidades de capacitación en cada plaza para conocer los recursos con que cuentan, las limitaciones que puedan tener y los efectos derivados de la descentralización, incluyendo además la elaboración de un plan de trabajo.
2. La ejecución del plan de trabajo, así como la implementación paulatina de la descentralización en las plazas en que los recursos y condiciones se presten para ello; en esta etapa se conjuntarán aspectos tales como:
 - Recursos humanos
 - Material didáctico y pedagógico
 - Mobiliario y equipo
 - Controles, técnicas, métodos, mecanismos y herramientas.
 - Instalaciones, papelería y artículos varios.

3. El análisis y evaluación del funcionamiento del modelo, a través de misiones de inspección y asesoría, la recepción de la información, así como de la revisión permanente desde el inicio de la descentralización para la realización oportuna de los ajustes y toma de medidas preventivas necesarias.

CONCLUSIONES.

1. A dos años de la nacionalización de la banca, las instituciones de crédito operan normalmente, de las 29 sociedades nacionales de crédito, 12 tienen su principal centro de decisión en el interior del país; estos bancos regionales desempeñan un papel trascendental en la descentralización de la vida nacional.

Las Sociedades Nacionales de Crédito tienen mucho que aportar a los procesos de desarrollo y descentralización de la vida nacional, por lo tanto es muy importante se enfatice en su crecimiento cualitativo y se busque la incorporación de recursos y segmentos de población cada vez mejores.

La capacitación del personal en nuestro sistema bancario representa la oportunidad de eficientizar el desarrollo del país, ya que la banca mexicana juega un papel de promotora de la inversión productiva y agente para el cambio, en la medida en que se continúe superando la crisis económica y se le sustituya por crecimiento estable, se abata la inflación, se disminuyan los desequilibrios fi-

nancieros y cambiarios, se continúa con la reducción del déficit de las finanzas públicas y se mantenga un superávit en la cuenta corriente, será más fácil consolidar la planta productiva nacional y tener una base firme para el desarrollo integral.

2. Las recientes reformas a la estructura bancaria de México, ofrecen una perspectiva diferente para el capacitador; el solo hecho de que casi todos los bancos estén bajo el control patrimonial del estado, ofrece la posibilidad de trabajar coordinadamente en busca de la eficiencia administrativa y de la productividad en la capacitación; asimismo, se podrá establecer un sistema general de capacitación bancaria.

La alternativa es, la creación formal de un sistema escolarizado de capacitación bancaria, el cual sería utilizado, coordinado y supervisado por todas las Instituciones de Crédito; en este, se daría la capacitación teórica al individuo, la cual se complementaría con una capacitación práctica que cada individuo recibiría en la Institución de Crédito que lo hubiere contratado.

Los planes de estudio serían determinados por una comisión técnica integrada por representantes de todas las instituciones de crédito la cual tendría la misión permanente de actualizar y adaptar los programas de capacitación a la realidad de las instituciones de crédito.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, con base en las facultades que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público le confiere, vigilaría que este sistema operara bajo los lineamientos fijados por el poder ejecutivo federal.

Un sistema integral de capacitación bancaria, daría a todas las instituciones de crédito la posibilidad de obtener capacitación con un máximo de calidad y oportunidad, lo cual equivale a contar con recursos humanos calificados y estos ayudarían a que la institución en cuestión incremente su eficiencia.

3. El cambio en la propiedad de los bancos, obliga a una modificación en la filosofía empresarial respecto a la capacitación, ya no se debe pensar en esta como en la única fuente para incrementar su productividad y disminuir sus costos; sino en la gran oportunidad para re-

distribuir las oportunidades y los recursos sociales; combatir el bajo índice educativo en México, el desempleo y subempleo, así como para elevar el nivel de vida de los trabajadores.

Actualmente los esfuerzos, en materia de capacitación, hechos por los bancos, son aislados, existe cierta desorganización y diversidad en criterios y objetivos establecidos ambos en forma independiente por cada Institución, lo cual provoca el freno del desarrollo pleno de la capacitación.

4. Se piensa en la capacitación como la Diosa de las Soluciones fáciles ante el influjo de una carencia y con ella se pretende transformar realidades mediocres en aparentes obras maestras.

Si bien es cierto que la productividad es un reflejo esencial de la actividad humana y que, en la medida en que se prepare al personal y se haga un mejor uso de las capacidades del trabajador se obtendrán incrementos notables en la misma, no menos indiscutible es el hecho de que la capacitación no es la solución mágica

a todos los problemas, ya que el correcto funcionamiento de una empresa no se basa sólo en los esfuerzos que se hagan por preparar a sus recursos humanos, el desempeño eficiente de una Institución debe apuntalarse con firmeza, con planes de acción convenientemente estructurados, con elementos que sean capaces de comprenderlos y realizarlos con actitudes abiertas al cambio, con el conocimiento de los objetivos que se persiguen y los medios de que se dispone para alcanzarlos.

Muchas veces es necesario hacer un análisis más profundo del problema que se afronta. Diagnosticar con precisión cual es la causa que provoca un mal funcionamiento en un sistema o procedimiento, nos puede conducir a encontrar la solución más adecuada y si ésta no es la capacitación, los esfuerzos deben orientarse a otras actividades, lo importante es saber que existen diferentes técnicas administrativas que nos pueden ayudar primero a diagnosticar claramente los problemas y segundo a solucionarlos.

Cabe aclarar que la simple adopción de las técnicas no resuelve el problema, siempre existe el riesgo de que

quienes las adopten, lo hagan sin comprender la filosofía que las respalda, no den a sus colaboradores y compañeros la ayuda necesaria y no dediquen el tiempo y el esfuerzo necesario para hacer que las técnicas operen. Las técnicas no actúan por sí solas sino que requieren de una dirección permanente y de una aplicación inteligente.

5. Es necesario también un cambio en la filosofía sobre el proceso de administración de recursos humanos; se debe preparar al Gerente de Línea y al Supervisor para ser coordinadores de los esfuerzos humanos; asimismo, se debe responsabilizar a cada individuo en la administración de sus recursos humanos (conocimientos, experiencia, actitud, motivación, talento, etc.)

El supervisor y el Gerente de Línea son los administradores de personal por excelencia, por lo tanto deben ser ellos quienes realicen la planeación y desarrollo de su personal, coordinen y dirijan a sus colaboradores para que enfoquen sus recursos humanos hacia el logro de los objetivos de cada Institución.

Las áreas de recursos humanos deben funcionar como unidades, eminentemente, de servicio y apoyo para que la función se dé de acuerdo a lo esperado o deseado y su actividad principal será la asesoría y orientación al respecto y su objetivo primordial será contribuir a la efectividad institucional.

6. Una estrategia que considero útil para lograr incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de la capacitación (optimización) es la sistematización de la misma, la cual se puede lograr a través de un modelo descentralizado de capacitación que considere a la capacitación como un sistema integral en el cual se conjuguen los esfuerzos de todas las sociedades nacionales de crédito, coordinados a través de un organismo que podría ser la Asociación Mexicana de Bancos y supervisados por medio de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

El modelo de descentralización de la capacitación tiene un gran inconveniente: "los intereses en juego" que se verán afectados al realizarse esta, lo cual obviamente dificultaría su posible realización; pero una estrategia planteada adecuadamente y una aplicación inteligente de la misma salvaría este obstáculo.

He aquí el lugar y momento coyuntural para el administrador, ya que su cristalización en realidad, requiere del Lic. en Administración como profesionalista idóneo para llevar a cabo este modelo, ya que su formación y perfil lo hacen la persona más indicada para instrumentar este modelo que pretende la optimización de los recursos empleados en la capacitación.

Por otra parte, al tener los esfuerzos de todas las instituciones de crédito conjugados en un solo esquema, se plantea la posibilidad del enriquecimiento en la calidad de los programas y cursos que se diseñen o establezcan, ya que van a tener incorporadas las experiencias de todas las personas que participan actualmente en la capacitación del personal de las instituciones bancarias.

Otro fundamento más, por lo que considero que el modelo que propongo resultaría más funcional, es el hecho de que se lograría unificar criterios legales y prácticos respecto de la operación bancaria en general, con la conveniencia además de que cada Banco establecería sus propias directrices y capacitaría en la parte operacional

(a través de sus instructores habilitados) a los empleados que se incorporaran.

7. En el quehacer cotidiano del profesional de la administración, se nos presenta en cada momento la oportunidad de transmitir a los individuos con quienes nos relacionamos o con quienes colaboramos, la inquietud de su propia superación y desarrollo, despertando en ellos la conciencia y la convicción de poseer la capacidad de crecer y de que su potencial natural está esperando ser utilizado con toda la plenitud e intensidad de que sean capaces.

El campo de la capacitación brinda al Lic. en Administración la posibilidad de tecnificar esta oportunidad y lo puede auxiliar en el logro de sus objetivos personales de superación y desarrollo; es un campo sumamente amplio para el administrador, ya que la capacitación es una actividad que tiene gran variedad de especialidades y le permite el ejercicio de la profesión en cualquiera de ellas.

Dentro de la actividad que comprende la capacitación yo considero que el Lic. en Administración puede participar en:

- a) La administración general de los recursos utilizados para llevar a cabo el proceso de capacitación, así como de las áreas o unidades de capacitación.

- b) La coordinación del proceso de enseñanza aprendizaje, descrito en el tema dos del capítulo tres de esta tesis.

- c) La investigación y desarrollo de tecnología.

- d) La consultoría y asesoría sobre Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA.

- Diarios Oficiales de la Federación publicados en fechas:
 - . 1, 2 y 6 de septiembre de 1982
 - . 31 de diciembre de 1982
 - . 26 y 29 de agosto de 1983
 - . 30 de diciembre de 1983
- Legislación Bancaria, Vigésimonovena edición, México 1984, Editorial Porrúa, S.A.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Decimotercera edición, México 1984, Editorial Porrúa, S.A.
- Pérez Santiago, Fernando V., Síntesis de la Estructura Bancaria y del Crédito, 1a. edición, 1a. reimpresión, México, 1979, Editorial Trillas, S.A.
- Ley Federal del Trabajo de 1970, 51a. edición, México 1984, Editorial Porrúa, S.A.
- Farias García, Pedro y Pérez Murillo, José D., Avance Objetivo de la Contabilidad Bancaria (¿Qué es un Banco?) [s.l], [s.f], [s.e]

- Arias Galicia, Fernando (Coordinador), Administración de Recursos Humanos, 2a. edición, 7a. reimpresión, México, 1979, Editorial Trillas.
- Craig, Robert L., Bittel, Lester R., Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal, traduc. Ing. Manuel Aburto Jiménez, 1a. edición, 6a. reimpresión, México, 1979, Editorial Diana.
- Reyes Ponce, Agustín, Administración de Personal, 1a. parte Relaciones Humanas, 1a. edición 4a. reimpresión, México, 1974, Editorial Limusa.
- Silíceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, 1a. edición, 3a. reimpresión, México, 1980, editorial Limusa.
- Velez Kuri, Uriel, Administración I, México, [s.f], [s.e.], (Libro de texto IPN)
- Nava Larraguivel, Carlos, "Auditoría Administrativa", Revista Contaduría y Administración No. 81, México, 1976, Facultad de Contaduría y Administración - UNAM.

- Reve, Maheu, El mundo en 1894, México, 1967, Editorial Siglo XXI
- Mora Carrillo, Enrique, "Material de Lectura para la Formación de Instructores", México, 1981, Asociación de Banqueros de México.
- Disposiciones de CNBS
 - . Oficio Circular Número 54723-1013
 - . Oficio Circular Número 69846-965
 - . Oficio Circular Número 45401-986
 - . Oficio Circular Número 54723-1013
 - . Circular 891
 - . Oficio 601 - I - LL - 8632
- Velázquez Mastreta, Gustavo, Administración de los Sistemas de Producción, 4a. edición, México, 1977, Editorial Limusa.
- Koontz y O'Donnell, curso de Administración Moderna, México, 1976, Editorial Mc. Graw Hill.
- Conferencia del Dr. Edgar H. Schein en el 6° Congreso Internacional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

- Varios autores (coordinación del área de producción),
apuntes de Producción, México, [s.f.], Facultad de Con
taduría y Administración - UNAM