



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

213

**Diagnóstico de Capacitación en el  
Sector Bancario**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A  
MA. GLORIA B. OCAMPO ARANDA**

**ASESOR: DR. RODOLFO E. GUTIERREZ**

México, D. F.

Marzo de 1984

M-0023383



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A MIS PADRES:

QUE CON SU EJEMPLO ESTRUCTURARON  
LOS PILARES DE MI FORMACIÓN Y LO  
QUE HE LOGRADO EN GRAN PARTE SE  
LOS DEBO A ELLOS.

A MI ESPOSO:

QUE CON SU AMOR, APOYO Y ENTU-  
SIASMO HA LOGRADO PROPORCIONAR  
ME CONFIANZA, TRANQUILIDAD Y  
DESEOS DE SUPERACIÓN.

A MI HIJA ILLIANA:

QUE REPRESENTA EL FUTURO  
DE MI VIDA Y QUE EL PRE-  
SENTE LO LLENA DE FELICI-  
DAD.

A MIS HERMANOS:

EMMA, RAFAEL, LOTY Y JUDITH,  
QUE COADYUVARON AL LOGRO DE  
ESTA META,

A MI ASESOR,  
EL DR. RODOLFO E. GUTIERREZ.

COMO UN RECONOCIMIENTO A SU  
PROFESIONALISMO,

A TODAS AQUELLAS PERSONAS  
QUE DE ALGUNA MANERA PARTICIPARON EN MI FORMACIÓN  
PROFESIONAL,

# INDICE

PÁGINA

## INTRODUCCIÓN

### 1.- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1.1.- LA BANCA

|  |    |
|--|----|
| 1.1.1.- ANTECEDENTES DE LA BANCA       | 5  |
| 1.1.2.- LA BANCA EN MÉXICO             | 9  |
| 1.1.3.- LA BANCA MÚLTIPLE              | 16 |
| 1.1.4.- LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA | 20 |

#### 1.2.- EL ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

24

#### 1.3.- EL PROCESO DE CAPACITACIÓN

|   |    |
|---|----|
| 1.3.1.- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN            | 29 |
| . NECESIDADES MANIFIESTAS Y ENCUBIERTAS                     | 30 |
| . TÉCNICAS UTILIZADAS                                       | 32 |
| . PLANEACIÓN DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN | 34 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1.3.2.- DISEÑO DE CURSOS      | 36 |
| . OBJETIVOS DE APRENDIZAJE    | 36 |
| . CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES | 37 |
| . ANÁLISIS TAXONÓMICO         | 38 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 1.3.3.- EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN | 39 |
| . CARTA DESCRIPTIVA                  | 39 |
| . PROMOCIÓN DEL EVENTO               | 40 |
| . REGISTRO A LOS CURSOS              | 40 |
| . COORDINACIÓN DEL EVENTO            | 41 |

|  |    |
|--|----|
| 1.3.4.- EVALUACIÓN   | 42 |
| . DIFERENCIA ENTRE MEDIR Y EVALUAR   | 42 |
| . PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN  | 43 |
| . FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN   | 44 |
| . CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN   | 44 |
| . COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN   | 45 |
| . PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN   | 46 |
| . LA EVALUACIÓN INTEGRADA AL PROCESO DE CAPACITACIÓN   | 47 |
| . PASOS LÓGICOS DE LA EVALUACIÓN   | 49 |
| . TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN  | 54 |
| . LAS PRUEBAS DE APROVECHAMIENTO   | 62 |
| <br>   |    |
| 2.- CASO PRÁCTICO SOBRE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA PARAESTATAL. MÉTODO "KJ" |    |
| 2.1.- METODOLOGÍA  | 70 |
| 2.1.1.- OBJETIVO   | 70 |
| 2.1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA   | 70 |
| 2.1.3.- HIPÓTESIS  | 71 |
| 2.1.4.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS  | 71 |
| 2.1.5.- DESCRIPCIÓN DE VARIABLES   | 71 |
| 2.1.6.- PROCEDIMIENTO  | 73 |
| 2.1.7.- CALENDARIZACIÓN  | 74 |
| 2.1.8.- APLICACIÓN   | 74 |
| 2.1.9.- DESCRIPCIÓN DEL LUGAR.   | 78 |
| 2.1.10.-MATERIAL   | 79 |
| 2.1.11.-RESULTADOS   | 80 |
| 2.1.12.-CONCLUSIONES   | 91 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.- DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO | 92  |
| 3.1.- METODOLOGÍA                                     | 92  |
| 3.1.1.- OBJETIVO                                      | 92  |
| 3.1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                    | 92  |
| 3.1.3.- HIPÓTESIS                                     | 95  |
| 3.1.4.- DEFINICIÓN DE CONCEPTOS                       | 95  |
| 3.1.5.- VARIABLES                                     | 98  |
| 3.1.6.- PROCEDIMIENTO                                 | 100 |
| 3.1.7.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS                    | 102 |
| 3.1.8.- CONCLUSIONES                                  | 140 |
| 3.1.9.- RECOMENDACIONES                               | 142 |
| RESUMEN   | 143 |
| EVALUACIÓN CRÍTICA                                    | 144 |
| ANEXOS  | 147 |
| BIBLIOGRAFÍA  | 161 |
| MATERIAL DE APOYO DE CURSOS DE CAPACITACIÓN           | 164 |
| ARTÍCULOS DE REVISTAS.                                | 165 |

## INTRODUCCION

LA CAPACITACIÓN ES UNO DE LOS FACTORES PRINCIPALES PARA LOGRAR BIENESTAR EN EL EMPLEADO Y LA EMPRESA; COADYUVANDO EN EL PRIMERO A SU AUTORREALIZACIÓN Y EN LA SEGUNDA A LA PRODUCTIVIDAD.

ÁLGUNAS EMPRESAS MEXICANAS HAN TOMADO LA CAPACITACIÓN CON SERIEDAD Y PROFESIONALISMO, PERO LA MAYORIA NO LO HACE DE ESTA FORMA; SE CAPACITA POR CAPACITAR. LAS RAZONES PUEDEN SER MÚLTIPLES:

- A) FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL TÉCNICO, RESPONSABLE DE ESTA ACTIVIDAD,
- B) POCO PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN,
- C) MÍNIMO INTERÉS Y MÍNIMO APOYO DE LOS NIVELES DIRECTIVOS.

ASI PUES, NOS ENCONTRAMOS QUE NO SE REALIZA UNA ADECUADA DETECCIÓN DE NECESIDADES, NO SE CUENTA CON UNA METODOLOGÍA QUE FACILITE EL APRENDIZAJE Y NO SE PRACTICAN LAS EVALUACIONES NECESARIAS DEL INSTRUCTOR, DE LAS INSTALACIONES, DE LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS, DE APRENDIZAJE, ETC.

PARA QUE LA CAPACITACIÓN LOGRE MEJORAR EL RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES DEL EMPLEADO, ES NECESARIO, QUE TODO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, DESDE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES HASTA EL SEGUIMIENTO, SE EFECTUE DE MANERA PROFESIONAL.

CON EL OBJETO DE CONOCER EL DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN QUE SE LLEVA A CABO EN EL SECTOR BANCARIO, SE REALIZÓ UNA INVESTIGACIÓN MEDIANTE UN CUESTIONARIO, EL CUAL SE APLICÓ DE FEBRERO A AGOSTO DE 1962.

SE INCLUYE EN EL PRESENTE DOCUMENTO UN MARCO TEÓRICO DE LA BANCA Y DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

LOS TEMAS INCLUIDOS EN ESTE TRABAJO PUEDEN SER CLASIFICADOS EN 3 GRANDES CAPÍTULOS:

EN EL PRIMERO, SE PRESENTA LA FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. INICIA CON INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA BANCA; LA CUAL INCLUYE LOS TEMAS DE ANTECEDENTES DE LA BANCA EN EL MUNDO, PARA UBICARNOS POSTERIORMENTE EN EL DESARROLLO DE LA BANCA EN MÉXICO, HASTA LLEGAR A BANCA NACIONALIZADA.

POSTERIORMENTE, SE SEÑALA EL ASPECTO TEÓRICO DE LA CAPACITACIÓN, QUE ABARCA LOS LÍNEAMIENTOS LEGALES QUE MARCA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LO ESTIPULADO POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

DEBIDO A QUE LA INVESTIGACIÓN NOS PROPORCIONARÍA INFORMACIÓN SOBRE EL QUÉ Y EL CÓMO DE LA CAPACITACIÓN EN EL SECTOR BANCARIO, DESDE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, HASTA EL SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA, SE INCLUYEN LOS TEMAS:

DETECCIÓN DE NECESIDADES,  
DISEÑO DE CURSOS Y  
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

EN EL TEMA DETECCIÓN DE NECESIDADES, SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN; EN DISEÑO DE CURSOS SE HACE ÉNFASIS EN LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS COMO PARTE FUNDAMENTAL DE TODO PROGRAMA, YA QUE EN BASE A ELLOS SE PODRÁ ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL PROGRAMA Y LAS EVALUACIONES QUE SE APLICARÁN. POSTERIORMENTE, SE PRESENTA EL TEMA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN, COMO ELEMENTO DEL PROCESO CAPACITADOR; EN ÉL SE DESCRIBEN LAS PRINCIPALES TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS.

EN EL SEGUNDO CAPÍTULO, SE HABLA SOBRE UN CASO PRÁCTICO EFECTUADO EN DICIEMBRE DE 1980 Y ENERO DE 1981, EN UNA EMPRESA PARAESTATAL; EL MÉTODO UTILIZADO FUÉ EL "KJ". DESAFORTUNADAMENTE NO PUDO COMPROBARSE SU EFECTIVIDAD, YA QUE AL CONCLUIR LA DETECCIÓN DE NECESIDADES SE REALIZÓ LA FUSIÓN DE OTRA EMPRESA CON ESTE BANCO, LO QUE TRAJÓ POR CONSECUENCIA OTRAS NECESIDADES SE INCREMENTÓ EL NÚMERO DE EMPLEADOS Y EL NÚMERO DE PUESTOS, LA MAYORÍA DE ESTOS SE DUPLICARON Y ESTO PROVOCÓ INQUIETUD, TEMOR, ANGUSTIA Y DESCONTROL, LO QUE ORIGINÓ QUE LA GENTE PERDIERA POR UN GRAN LAPSO EL INTERÉS POR LA CAPACITACIÓN.

EN EL TERCER CAPÍTULO, SE EXPLICA LA METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN BANCARIA, EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR ESTAS INSTITUCIONES Y LOS CUADROS DE RESULTADOS, QUE SE PRESENTAN EN PORCENTAJES PARA FACILITAR SU LECTURA.

LAS CONCLUSIONES A LAS QUE SE LLEGA DESPUÉS DE HABER EFECTUADO EL ANÁLISIS, CONFIRMAN LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS AL INICIO DE LA ENCUESTA.

PARA REALIZAR ESTA INVESTIGACIÓN SE CONTÓ CON EL APOYO DE PERSONAS RESPONSABLES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS; QUIENES PROPORCIONARON CON ENTUSIASMO LA INFORMACIÓN REQUERIDA; PERO TAMBIÉN SE ENCONTRÓ PERSONAS APÁTICAS, TEMEROSAS, DESCONFIADAS Y EGOÍSTAS QUE NO APORTARON NADA, Y NO FUERON SINCERAS PARA DECIRLO DESDE UN PRINCIPIO, CUANDO SE LES HABLÓ DE LA ENCUESTA; ESTO PROVOCÓ PÉRDIDA DE TIEMPO, YA QUE DECÍAN QUE SÍ, PERO SE NEGABAN CUANDO SE LES BUSCABA TELEFÓNICAMENTE O ASEGURABAN TENERLO RESUELTO Y AL ENVIAR UNA PERSONA A RECOGERLO LE INFORMABAN QUE PASARA AL OTRO DÍA.

EL PRESENTE TRABAJO PUDO HABER ESTADO AÚN MÁS COMPLETO EN CUANTO A MAYOR INFORMACIÓN DE BANCOS, PERO FUE IMPOSIBLE CONTAR CON UN CUESTIONARIO MÁS; OJALÁ PARA FUTURAS INVESTIGACIONES LOS EMPLEADOS BANCARIOS NOS DESPOJEMOS DE ESA CORAZA DE EGOÍSMO BUROCRÁTICO Y DEMOS LO QUE TENGAMOS, QUE EN ESA MISMA PROPORCIÓN RECIBIREMOS.

## ANTECEDENTES DE LA BANCA

EL TEMPLO ROJO DE URUK, QUE SE ENCUENTRA UBICADO EN MESOPOTAMIA, ES EL EDIFICIO BANCARIO MÁS ANTIGUO, DATA DE 3,400 A 5,200 AÑOS ANTES DE JESUCRISTO. LOS SACERDOTES DE ESTE TEMPLO FUERON LOS PRIMEROS BANQUEROS: RECIBIAN LOS DONES HABITUALES Y LAS OFRENDAS DE JEFES DE TRIBUS Y PARTICULARES QUE SOLICITABAN EL FAVOR DIVINO. EL TEMPLO PRESTABA CEREALES A INTERÉS A LOS AGRICULTORES Y COMERCIANTES; TODAS ESTAS TRANSACCIONES LAS HACIAN EN ESPECIE. EN EL INTERIOR DEL TEMPLO SE ENCONTRARON TABLAS DE CONTABILIDAD (BAUCHE, 1967 ).

POSTERIORMENTE, EN EL SIGLO VI ESTA ACTIVIDAD SE TRASLADÓ A LOS PARTICULARES Y APARECEN GRANDES CASAS COMERCIALES QUE REALIZAN FUNCIONES BANCARIAS (PÉREZ S 1979 ).

LA MONEDA APARECE EN GRECIA EN EL AÑO 687, ANTES DE NUESTRA ERA Y SE-ATRIBUYE LA INVENCION A GYGES, A QUIEN SE LE OCURRIÓ SUSTITUIR LOS LINGOTES DE PLATA DE PESO Y FORMA VARIABLE, POR FRAGMENTOS DE METAL UNIFORMES, ACUÑADOS POR MEDIO DE UNA SEÑAL QUE GARANTIZABA SU LEGALIDAD. (BAUCHE, 1967 ).

LOS HEBREOS SE BASABAN EN LA LEY DE MOISÉS, QUE PROHIBÍA EN CIERTA FORMA EL COBRO DE INTERESES; LA ECONOMÍA ESTABA EN PODER DE LOS DIRIGENTES DE LA IGLESIA (PÉREZ S. 1979 ).

SE ENCUENTRA QUE EL LER, CERTIFICADO DE BANCO, LA PRIMERA LETRA DE CAMBIO Y LAS PRIMERAS ÓRDENES DE PAGO FUERON UTILIZADAS POR LOS BABILONIOS EN EL SIGLO VII A.C., TAMBIÉN SE ATRIBUYE AL BANCO DE INGLATERRA ( PÉREZ S. 1979 ).

A LA FECHA, EN EL MUSEO DE BERLÍN, SE ENCUENTRAN DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN HECHOS SOBRE PAPIROS GRECOEGIPCIOS, QUE NARRAN LAS FUNCIONES DE LA BANCA.

LOS GRIEGOS TENJAN VARIOS NIVELES O SECTORES. LOS KREMATISTAS Y KOLIBISTAS SE DEDICABAN AL INTERCAMBIO DE MONEDA. LOS DANEISTAS COLOCABAN LOS DEPÓSITOS CAPTADOS POR LOS TRAPEZITAI: ESTOS ÚLTIMOS SON SINÓNIMO DE BANQUEROS. (PEREZ S. 1979).

LOS BANQUEROS ROMANOS PRACTICABAN TODAS LAS OPERACIONES DE LOS "TRAPEZITAI": MANTENIAN SERVICIO DE CAJA DE SUS CLIENTES, PRESTABAN A INTERÉS CON O SIN - GARANTÍA Y ASEGURABAN LA TRANSFERENCIA DE DINERO DE UN LUGAR A OTRO DEL IMPERIO, ESCRIBIENDO A SUS CORRESPONSALES EN LAS DIVERSAS PLAZAS PARA QUE TUVIERAN DISPOSICIÓN DE DINERO PARA SUS CLIENTES, A LA PRESENTACIÓN DE UNA LETRA DE CRÉDITO DEL MISMO IMPORTE, MANEJÁNDOSE POR COMPENSACIÓN. (BAUCHE, 1967).

EN EL COLEGIO DE LOS FLAMENS SE INICIA EL FIDEICOMISO CUANDO SE LES SOLICITA LA SUPERVISIÓN DE UN TESTAMENTO (PÉREZ S. 1979).

EN LA EDAD MEDIA SURGEN EN FLORENCIA Y VENECIA, FAMILIAS QUE POR EL TIPO DE ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN LEGAN SUS NOMBRES A LA HISTORIA DE LA BANCA, TALES COMO BARD PERUZZI, CORSINI. (PÉREZ S. 1979).

A LOS JUDIOS QUE SE ESTABLECIERON EN LOMBARDÍA, SE LES LLAMA LOMBARDOS; FUERON PRÓSPEROS EN SUS NEGOCIACIONES EN ITALIA, FRANCIA E INGLATERRA; SU ERROR FUE NEGOCIAR CON EL REY LUIS IX, QUIEN AL VERSE ENDEUDADO LOS ECHÓ DEL PAIS Y A ALGUNOS LOS ENCARCELÓ PARA PODER RECUPERAR SUS DOCUMENTOS. LOS LOMBARDOS SE INSTALARON EN INGLATERRA, DONDE A LA FECHA LLEVA SU NOMBRE LA CALLE LOMBARD QUE ES EL CENTRO BANCARIO. (BAUCHE 1967).

LOS TEMPLARIOS, CONSTITUYERON UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA INMENSA: INICIÓ SIENDO UNA ORDEN RELIGIOSA Y POSTERIORMENTE MILITARES. SE LES LLAMÓ ASÍ, - PORQUE EL REY DE JERUSALÉN LES PROPORCIONÓ UN PALACIO JUNTO AL TEMPLO DE SALOMÓN. LOS REYES CONFIABAN EL TESORO DEL ESTADO A ESTA CONGREGACIÓN Y ESTOS A SU VEZ, SE ENCARGABAN DE HACER CARRETERAS Y SUFRAGAR GASTOS MARÍTIMOS.

SU FÍN LLEGÓ CUANDO JERUSALÉN FUÉ TOMADO POR LOS INFIELES Y TUVIERON QUE HUIR A PARÍS CON TODAS SUS PERTENENCIAS; NO CONTABAN QUE EL REY DE FRANCIA ( 1307 ) CONFISCARÍA TODO EL TESORO Y LOS MANDARÍA ARRESTAR DESPUÉS QUE HUBIERON CONFESADO HABER RENEGADO DE CRISTO Y LLEVAR UNA VIDA INFAME. (PÉREZ S., 1979).

A FINALES DE LA EDAD MEDIA APARECEN LOS BANCOS EN ESTOCOLMO Y AMSTERDAM.

ES ENTONCES CUANDO SE FUNDAN EN GÉNOVA Y POSTERIORMENTE EN FLORENCIA LOS BANCOS DE EMPEÑO O MONTE DE PIEDAD, DONDE LAS PERSONAS QUE TENIAN NECESIDAD ECONÓMICA, DEJABAN ALGUNA PRENDA DE VALOR A CAMBIO DE UN PRÉSTAMO. ( BAUCHE, 1967 ).

ESTA LABOR FUÉ AUSPICIADA POR LA IGLESIA; SE DIERON CUENTA QUE HUBO MAYOR DEMANDA QUE CAPITAL, POR LO QUE EL CONCILIO AUTORIZÓ EL PAGO DE INTERÉS AL CAPITAL, SOLO PARA CUBRIR GASTOS DE ADMINISTRACIÓN. HUBO UN GRAN AUGE DE ESTAS INSTITUCIONES EN ITALIA, PERO SE VIO INTERRUMPIDA ESTA ACTIVIDAD CUANDO NAPOLEÓN CONFISCO TODOS LOS BIENES EN 1796. EN EL SIGLO XVI - LOS ESPAÑOLES, PORTUGUESES, FRANCESES E INGLESES, TRASLADARON ESTAS ACTIVIDADES A AMÉRICA Y EN EL SIGLO XVII A ALEMANIA, ITALIA Y HOLANDA (PÉREZ S., 1979 ).

#### LOS PRIMEROS GRANDES BANQUEROS.

EL GRAN ÉXITO EN LA BANCA, SE DEBE SIN DUDA A LA GRAN VISIÓN DE LOS BANQUEROS; ENTRE LOS PRINCIPALES SE ENCUENTRAN JACQUES, COEUR DE BOURGUES, JUAN DE MÉDICIS Y SUS HIJOS EN FLORENCIA; LOS FUGGER FUERON LOS BANQUEROS DEL SACRO IMPERIO Y DE ESPAÑA, SU BANCA ES LA MÁS REPRESENTATIVA DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO, SU DURACIÓN SE PROLONGA MÁS DE DOS SIGLOS Y SE EXTENDIERON POR TODA EUROPA Y LA AMÉRICA ESPAÑOLA ( BAUCHE, 1967 ).

EN 1694, SURGE UN BANCO EN INGLATERRA LLAMADO "EL GOBERNADOR Y COMPAÑÍA DEL-BANCO DE INGLATERRA" CON CAPITAL DE COMERCIANTES Y GOBIERNO; EL CUAL SE CONVIERTE EN LA 1ª. INSTITUCIÓN DEL PAÍS OTORGANDO PRÉSTAMOS A LOS DEMÁS BANCOS QUE NO PUEDEN COMPETIR Y SE DECLARAN EN QUIEBRA, PROVOCANDO UN GRAN PROBLEMA AL BANCO DE INGLATERRA Y AL PUEBLO. EN 1844 SE CENTRALIZA LA EMISIÓN DE BILLETES Y SE PROHIBE LA CREACIÓN DE OTROS BANCOS. (PÉREZ S, 1979).

EL BANCO DE INGLATERRA, ES LA GRAN APORTACIÓN AL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA BANCA DEL MUNDO. A EL SE LE DEBE LA CREACIÓN DE BILLETES, CHEQUES, LAS NOTAS DE CAJA, LOS PAGARÉS Y LAS OBLIGACIONES. (BAUCHE, 1967).

ESTADOS UNIDOS ACTUALMENTE HA DESPLAZADO A INGLATERRA DEL MUNDO FINANCIERO GRACIAS AL DESARROLLO QUE ADQUIRIÓ EN 1920. LO ANTERIOR DETERMINA EL DOMINIO DEL DÓLAR SOBRE CUALQUIER OTRA MONEDA. FUNCIONA CON 12 FEDERAL RESERVE BANK, QUE SU CAPITAL DE CADA UNO ESTÁ CONSTITUÍDO POR BANCOS COMERCIALES O BANCOS DEL ESTADO; FUNCIONAN COMO BANCOS DE EMISIÓN, FIJAN TIPOS DE DESCUENTO, REALIZAN OPERACIONES DE REDESCUENTO CON BANCOS PRIVADOS Y FUNGEN COMO CÁMARA DE COMPENSACIÓN (PÉREZ S, 1979).

LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, NOS PERMITE CONTAR CON UN PANORAMA GENERAL DE LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA EN EL MUNDO.

PARA IR DE LO GENERAL A LO PARTICULAR, EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO NOS UBICAREMOS EN EL DESARROLLO DE LA BANCA EN MÉXICO.

## LA BANCA EN MEXICO

UNA VEZ REALIZADA UNA RESEÑA HISTÓRICA DE LA BANCA, DESDE LOS BABILONIOS EN LA ÉPOCA ANTIGUA, HASTA LOS SISTEMAS BANCARIOS MODERNOS COMO SON EL BRITÁNICO Y EL NORTEAMERICANO, PASAREMOS A HABLAR SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA BANCA EN MÉXICO.

INICIA EN EL SIGLO XVIII CON LA FUNDACIÓN DEL BANCO DE AVÍO DE MINAS, OBRA DE DON LUCAS ALAMÁN CON AUTORIZACIÓN DE CARLOS III; DEBIDO A LA MALA ADMINISTRACIÓN Y A LAS NECESIDADES DE LA CORONA DURANTE LA GUERRA CON FRANCIA E INGLATERRA SE DECLARA EN QUIEBRA ESTE BANCO. (C.N.B. Y S., 1978).

DON PEDRO ROMERO DE TERREROS FUNDA EL MONTE DE PIEDAD DE ANIMAS, QUE ES PRECURSOR DEL NACIONAL MONTE DE PIEDAD EL 2 DE JUNIO DE 1774; EL CUAL TIENE COMO BASE EL MONTE DE MADRID. AL PRINCIPIO NO COBRARON INTERÉS, PERO AL MORIRSE EL FUNDADOR SE ESTABLECIÓ AL 6%. ES CONSIDERADA ESTA INSTITUCIÓN COMO LA MÁS ANTIGUA Y LA 1A. EN EMITIR BILLETES. (PÉREZ S., 1979).

POSTERIORMENTE SE CREA EL BANCO DEL AVÍO EN 1830, CUYO OBJETIVO FUÉ CAPTAR RECURSOS DE PARTICULARES Y PONERLOS A DISPOSICIÓN DE EMPRESAS PARA FOMENTAR LA INDUSTRIA, POR EJEMPLO COMPRAR MAQUINARIA Y VENDERLA A LOS INDUSTRIALES AL COSTO, A FIN DE INCREMENTAR ESTAS ACTIVIDADES. ESTOS BUENOS PROPÓSITOS DURARON NADA MÁS DOS AÑOS, DEBIDO A LA SITUACIÓN ECONÓMICA TUVO QUE LIQUIDARSE POR DECRETO DEL PRESIDENTE SANTA ANA. (BANOBRA, 1968).

DESPUÉS SE FUNDÓ EL BANCO DE AMORTIZACIÓN DE LA MONEDA DE COBRE (1837) QUE SURTIÓ PARA EVITAR LA FALSIFICACIÓN DE ESTA MONEDA, PERMITIENDO LA ACUÑA SOLO EN ORO Y PLATA; PERO A LOS CUATRO AÑOS TAMBIÉN SE LIQUIDÓ DEBIDO A LA MALA ADMINISTRACIÓN E INESTABILIDAD POLÍTICA Y ECONÓMICA. (BAUCHE, 1967).

ES HASTA 1864 CUANDO SURGE UNA INSTITUCIÓN ESTABLE Y FUERTE, QUE AFRONTA TODA LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN ESE MOMENTO, EL BANCO DE LONDRES Y MÉXICO Y SUDAMÉRICA, SUCURSAL DE LA SOCIEDAD INGLESA LONDON BANK OF MEXICO AND -- SOUTH AMERICA LIMITED. (BANOBRA, 1968).

CONSIDERANDO LA ACTIVIDAD MINERA DESARROLLADA EN EL NORTE, SE AUTORIZA EN 1875 LA CREACIÓN DEL BANCO DE SANTA EULALIA EN CHIHUAHUA, OTORGÁNDOSELE LA FACULTAD DE EMITIR BILLETES, TRES AÑOS DESPUÉS SE CREA EL BANCO MEXICANO -- Y EL BANCO MINERÓ DE CHIHUAHUA, QUE TAMBIÉN EMITEN BILLETES. (PÉRES S. 1979)

A RAÍZ DEL GOBIERNO DE PORFIRIO DÍAZ, EL CUAL SE CARACTERIZA POR UNA -- TRANQUILIDAD APARENTE Y CIERTA PROSPERIDAD, EXISTE UN DESARROLLO ECONÓMICO NOTABLE SOBRE TODO EN LA CONSTRUCCIÓN DE FERROCARRILES, EXPLOTACIÓN DE MINAS, EL SISTEMA BANCARIO Y ALGUNAS RAMAS INDUSTRIALES; FUÉ NECESARIO RECURRIR A CAPITAL EXTRANJERO, LOS CUALES A SU VEZ SOLICITABAN LOS SERVICIOS -- BANCARIOS, PARA LO CUAL NO ERA SUFICIENTE LAS CUATRO INSTITUCIONES QUE -- EXISTÍAN EN ESE MOMENTO QUE NO SATISFACÍAN NI EL MERCADO DE DINERO, NI EL MERCADO DE CAPITALES, ES POR ESTO, QUE EL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL PROPONE A LA JUNTA DEL MONTE DE PIEDAD QUE EMITA CERTIFICADOS IMPRESOS REEMBOLSABLES A LA VISTA Y AL PORTADOR, A CAMBIO DE LOS DEPÓSITOS QUE LA MISMA INSTITUCIÓN RECIBÍA; DE ESTA FORMA SE CONVIERTE EN BANCO DE EMISIÓN, CON -- FACULTAD DE EMITIR BILLETES, CON GARANTÍA DE SUS PROPIOS FONDOS (PÉREZ S. -- 1979).

EN 1882, FUÉ CREADO EL BANCO NACIONAL MEXICANO, POR INICIATIVA DEL GOBIERNO MEXICANO Y EL REPRESENTANTE DEL BANCO FRANCO EGIPCIO, COMO BANCO DE EMISIÓN, DESCUENTO Y DEPÓSITO (BAUCHE, 1967).

POSTERIORMENTE SE FUNDA EL BANCO MERCANTIL AGRÍCOLA HIPOTECARIO (1882). -- TRAS LA SOLICITUD HECHA POR EDUARDO L'ENFER. (PÉREZ S. 1979).

EL BANCO MERCANTIL AGRÍCOLA HIPOTECARIO SURGE EN OPOSICIÓN AL BANCO NACIONAL MEXICANO, LO QUE PROVOCÓ UNA DIFÍCIL SITUACIÓN PARA ESTE ÚLTIMO, EL CUAL FUÉ SALVADO PORQUE EL BANCO MERCANTIL ADMITIÓ SUS BILLETES Y POSTERIORMENTE VIÑO LA FUSIÓN, TOMANDO EN CUENTA QUE UNO TENIA LO QUE AL OTRO LE FALTABA Y LOS DOS SE COMPLEMENTABAN Y SURGE ASÍ EL BANCO NACIONAL DE MÉXICO. ( BAUCHE, 1967 ).

EN 1885 SE AUTORIZA LA CREACIÓN DEL BANCO DE EMPLEADOS, CUYA FUNCIÓN PRINCIPAL ES OPERAR CON LOS EMPLEADOS PÚBLICOS, APORTANDO ELLOS MISMOS EL CAPITAL. ( PÉREZ S., 1979 ).

DE 1875 A 1884 SE CONCEDE LA AUTORIZACIÓN PARA FUNDAR VARIOS BANCOS EN SU MAYORÍA PARA EMITIR BILLETES, PERO SIN EXISTIR NINGUNA LEY BANCARIA QUE ESTABLECIERA POLÍTICAS, NORMAS O PROCEDIMIENTOS; CADA QUIEN FUNCIONABA DE ACUERDO A SUS INTERESES Y CRITERIO, ES POR ESTA RAZÓN QUE EL 20 DE ABRIL DE 1884 SE PROMULGA EL CÓDIGO DE COMERCIO QUE ES EN SI, LA PRIMERA LEGISLACIÓN SOBRE MATERIA BANCARIA EN MÉXICO; LOS LINEAMIENTOS MÁS IMPORTANTES SON:

PARA DEDICARSE A LA ACTIVIDAD BANCARIA, ES REQUISITO INDISPENSABLE LA AUTORIZACIÓN EXPRESA O CONCESIÓN OTORGADA POR LAS AUTORIDADES; NINGÚN BANCO O PERSONA EXTRANJERA PODRÁ MANTENER EN EL PAIS SUCURSALES O AGENCIAS EMISORAS DE BILLETES.

TODAS AQUELLAS INSTITUCIONES CONSTITUIDAS SIN LA PREVIA AUTORIZACIÓN, TENDRÁN UN PLAZO MÁXIMO DE SEIS MESES PARA SUJETARSE A LA NUEVA REGLAMENTACIÓN Y EN CASO DE NO HACERLO NO PODRAN SEGUIR OPERANDO Y SE PONDRÁN EN LIQUIDACIÓN.

CONSIDERANDO LO ANTERIOR, LOS BANCOS QUE EXISTIAN ESTABAN EN SERIOS PROBLEMAS Y SOBRE TODO EL BANCO DE LONDRES Y MÉXICO Y SUDAMÉRICA, QUE POR SER SU CURSAL DE BANCO EXTRANJERO ESTABA FUERA DE LA LEY ESTABLECIDA, POR LO QUE TUVO QUE ADQUIRIR EL BANCO DE EMPLEADOS Y DE ESTA FORMA SE CONVIRTIÓ EN INSTITUCIÓN NACIONAL QUEDANDO COMO BANCO DE LONDRES Y MÉXICO. (QUIJANO, 1983).

EN LA MISMA SITUACIÓN SE ENCONTRABA EL BANCO DE CHIHUAHUA, QUIEN SOLICITÓ UNA CONCESIÓN POR 18 MESES, TIEMPO SUFICIENTE PARA PRESIONAR Y LOGRAR QUE MODIFICARAN EL CÓDIGO DE COMERCIO, EL CUAL SE PROMULGÓ NUEVAMENTE EN 1889 Y QUE SE ENCUENTRA EN VIGOR ACTUALMENTE; EN SU ARTÍCULO 640 SEÑALA QUE "LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO SE REGISTRARÁN POR UNA LEY ESPECIAL Y MIENTRAS ESTA SE EXPEDÍA, NINGUNA INSTITUCIÓN PODRÍA ESTABLECERSE EN EL PAÍS SIN LA PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y SIN EL CONTRATO RESPECTIVO APROBADO POR EL CONGRESO DE LA UNIÓN". (PÉREZ S. 1979).

CON LAS DISPOSICIONES ANTERIORES VUELVE OTRA VEZ LA ANARQUÍA Y LA DESORGANIZACIÓN, HASTA DESPUÉS DE 8 AÑOS, EN 1897, SE EXPIDE LA PRIMERA LEY GENERAL SOBRE INSTITUCIONES DE CRÉDITO, ESTABLECIENDO EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO CON CUATRO CLASES DE INSTITUCIONES:

- BANCOS DE EMISIÓN
- BANCOS HIPOTECARIOS
- BANCOS REFACCIONARIOS
- ALMACENES GENERALES DE DEPÓSITO. (CNBS, 1978).

EN 1898 SE CREA EL BANCO REFACCIONARIO MEXICANO, CON EL FÍN DE CANJEAR - LOS BILLETES DE LOS BANCOS DE LOS ESTADOS. POSTERIORMENTE CAMBIA SU NOMBRE A BANCO CENTRAL MEXICANO, SEXTUPLICA SU CAPITAL Y FUNGE COMO CÁMARA DE COMPENSACIÓN (CADA INSTITUCIÓN BANCARIA NOMBRA UN DELEGADO, EL CUAL FORMA PARTE DE LA CÁMARA, ÉSTE SE ENCARGA DE LLEVAR DIARIAMENTE TODOS LOS CHEQUES Y DOCUMENTOS COMPENSABLES DE LAS OTRAS INSTITUCIONES Y A LA VEZ RECIBE LOS DOCUMENTOS DE LA QUE REPRESENTA). (PÉREZ S. 1979).

AL INICIO DE LA REVOLUCIÓN EXISTIAN 24 BANCOS DE EMISIÓN Y 5 REFACCIONARIOS, PERO DEBIDO A LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE, TALES COMO:

- A) LA PUGNA ENTRE LOS GRUPOS,
- B) LA FALTA DE MATERIA PRIMA,
- C) LA PARALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA,

LOS BANCOS NO RESISTIERON Y EMPEZARON A RESTRINGIR LOS CRÉDITOS Y POR CONSECUENCIA LOS CIUDADANOS A RETIRAR SUS INVERSIONES. LO PEOR FUÉ CUANDO VICTORIANO HUERTA DECRETÓ (1913) LA INCONVERTIBILIDAD DE LOS BILLETES, LO CUAL - PROVOCÓ MAYOR PÁNICO. A LOS DOS MESES TAMBIÉN POR DECRETO ORDENÓ LA SUSPENSIÓN DE PAGOS. (PÉREZ S. 1979).

CUANDO LLEGA AL PODER EN 1914 VENUSTIANO CARRANZA, LAS INSTITUCIONES BANCARIAS ESTABAN CERRADAS PORQUE EL GOBIERNO HABÍA DECLARADO NO RECONOCER LAS - EMISIONES DE HUERTA, PARA LOGRAR TRANQUILIZAR AL PÚBLICO, EL GOBIERNO INFORMA QUE SE RECIBIRÁN TODO TIPO DE BILLETES. AL AÑO SIGUIENTE LA SECRETARÍA - DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, CREA LA COMISIÓN REGULADORA E INSPECTORA DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO, CON EL OBJETO DE CONTROLAR LAS OPERACIONES DE LA - BANCA, LO QUE OCASIONÓ QUE MUCHOS BANCOS ENTRARAN EN LIQUIDACIÓN POR NO --- AJUSTARSE. (BANOBAS 1968).

INICIA EL PROYECTO DEL ESTABLECIMIENTO DEL BANCO ÚNICO DE EMISIÓN, QUE SE FORMARÍA DEL 75% DEL DINERO METÁLICO EN PODER DE LOS BANCOS DE EMISIÓN Y EL OTRO 25% SERÍA APORTADO POR EL GOBIERNO, LO CUAL OCASIONÓ RESISTENCIA POR - PARTE DE LOS PRIMEROS. (PÉREZ S. 1979).

POSTERIORMENTE EN 1917 EL SECRETARIO DE HACIENDA, ALBERTO PANI, NOMBRA UNA - COMISIÓN PARA QUE FORMULEN LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y LOS ESTATUTOS PRINCIPALES DE LA LEY DEL BANCO DE MÉXICO, PROMULGADA EN 1925, -- INAUGURÁNDOSE EL BANCO EL 10. DE SEPTIEMBRE DE ESE MISMO AÑO. (FARIAS, 1979).

SUS FUNCIONES PRINCIPALES FUERON:

- LA EMISIÓN DE BILLETES.
- REGULAR LA CIRCULACIÓN MONETARIA EN LA REPÚBLICA, LOS CAMBIOS EN EL EXTERIOR Y LA TASA DE INTERÉS.
- REDESCONTAR DOCUMENTOS DE CARÁCTER PURAMENTE MERCANTIL.

- ENCARGARSE DEL SERVICIO DE TESORERÍA DEL GOBIERNO FEDERAL.
- EN GENERAL, EFECTUAR LAS OPERACIONES BANCARIAS PROPIAS DE LA BANCA - DE DEPÓSITO.

EN 1932 DEJA DE OPERAR CON EL PÚBLICO Y SE ESTRUCTURA COMO AUTÉNTICO BANCO CENTRAL (C.N.B. Y S., 1978).

LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO, EMITIDA EN 1925 FUÉ SUSTITUIDA EN 1926, 1932 Y LA AÚN VIGENTE DE 1941. (BANOBAS 1968).

A LA PAR DEL BANCO DE MÉXICO NACE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA, QUE HA EVOLUCIONADO DE ACUERDO AL DESARROLLO DEL PAÍS. (FARIAS 1979).

EL PRIMER ESFUERZO DEL BANCO DE MÉXICO FUÉ RECONSTRUIR EL SISTEMA BANCARIO ESTABLECIÉNDOSE 26 SUCURSALES EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA. (PÉREZ S. 1979).

LA NUEVA LEY DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES, CONCEBE LA BANCA POR RAMAS DE ESPECIALIZACIÓN:

- A) BANCA DE DEPÓSITO, PARA LAS TRANSACCIONES A CORTO PLAZO.
- B) BANCA FINANCIERA QUE INTENTA CREAR UNA BANCA DE INVERSIÓN.
- C) BANCA HIPOTECARIA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO INMOBILIARIO Y HABITACIONAL.

ÉSTOS TRES PILARES FUNDAMENTALES, CONTARON CON EL APOYO DE INSTITUCIONES SECUNDARIAS, ESPECIALIZADAS O AUXILIARES: EL AHORRO, LA CAPITALIZACIÓN, EL FIDUCIARIO Y LOS ALMACENES DE DEPÓSITO COMPLEMENTARON EXITOSAMENTE LAS TAREAS FUNDAMENTALES. (C.N.B. Y S., 1978).

POSTERIORMENTE SURGIERON LOS GRUPOS FINANCIEROS, CUYA REGLAMENTACIÓN SE CONTIENE EN EL ARTÍCULO 99BIS DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO.

LOS GRUPOS FINANCIEROS SON EL ANTECEDENTE DE LA BANCA MÚLTIPLE Y CONTABAN POR LO MENOS CON UN BANCO DE DEPÓSITO, UNA FINANCIERA Y UNA HIPOTECARIA.

## BANCA MULTIPLE

EN SUS ORIGENES EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO ESTUVO MARCADO - POR LA PRESENCIA DE BANCOS EXTRANJEROS, DE PROCEDENCIA FRANCESA, INGLESA Y POSTERIORMENTE NORTEAMERICANA.

HASTA 1974, SE ABANDONA EL CONCEPTO DE BANCA ESPECIALIZADA CON EL - PROPÓSITO DE EVOLUCIONAR HACIA INSTITUCIONES QUE OPEREN TODO TIPO DE INSTRUMENTOS PARA ALLEGARSE RECURSOS EN PLAZOS Y MERCADOS DIFERENTES, Y QUE OFREZCAN A SU CLIENTELA SERVICIOS FINANCIEROS INTEGRADOS (QUIJANO, 1983).

### LA BANCA MÚLTIPLE:

- A) PERMITE LA UTILIZACIÓN DE UNA CONTABILIDAD UNIFICADA, - LA ELIMINACIÓN DE LOS AJUSTES CONTABLES INTERINSTITUCIONALES; ADMITE LA COMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES Y ACEPTA UNA MEJOR ESPECIALIZACION INTERNA (C.N.B. y S., 1978).
- B) PERMITE QUE SURJAN NUEVAS INSTITUCIONES BANCARIAS MÚLTIPLES, MEDIANTE FUSIONES DE INSTITUCIONES PEQUEÑAS, LO - QUE MEJORARÁ SU SITUACIÓN COMPETITIVA FRENTE A LOS GRUPOS GRANDES (QUIJANO, 1983).

### LA BANCA MÚLTIPLE PUEDE LLEVAR VARIAS DENOMINACIONES:

- A) MULTIBANCO.
- B) UNIBANCO.
- C) POLIBANCO.
- D) OTRAS SIMILARES QUE VAYAN ANTES O DESPUÉS DE OTROS TÉRMINOS QUE CONSTITUYAN LA DENOMINACIÓN COMPLETA.

SE PUEDE DEFINIR COMO UNA INSTITUCIÓN DE CRÉDITO QUE DISFRUTA - DE UNA CONCESIÓN DEL GOBIERNO FEDERAL, LA CUAL ES OTORGADA A -- CRITERIO DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, QUIEN LA AUTORIZA PARA OPERAR EN LAS RAMAS DE DEPÓSITO, AHORRO, FINANCIERO, HIPOTECARIO Y FIDUCIARIO, CONTANDO CON INSTRUMENTOS DIVERSIFICADOS DE CAPTACIÓN Y CANALIZACIÓN DE RECURSOS Y DE ESTA FORMA TENER MAYOR FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE A LAS CONDICIONES DE LOS MERCADOS Y LA DEMANDA DE CRÉDITO DE NUESTRA ECONOMÍA. - (FARIAS, 1979).

PARA ACLARAR ESTOS CONCEPTOS RECURRAMOS A LA HISTORIA DEL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A.

FUE FUNDADO EL 20 DE FEBRERO DE 1933, CON EL NOMBRE DE BANCO NACIONAL HIPOTECARIO URBANO Y DE OBRAS PÚBLICAS, S.A., PARA OPERAR COMO BANCO HIPOTECARIO DE ACUERDO A LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CRÉDITO DE 1932, SIENDO TESTIGOS LOS GENERALES ABELARDO L. RODRÍGUEZ (PRESIDENTE SUSTITUTO CONSTITUCIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS) Y PLUTARCO ELIAS CALLES.

A FALTA DE UNA LEY ESPECIAL QUE SEÑALARA UNA POLÍTICA DEFINIDA COMO NORMA DE LAS OPERACIONES, LE SIRVIERON DE GUÍA LAS DECLARACIONES DEL C. SECRETARIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, EL DÍA DE LA INAUGURACIÓN: "EL BANCO CONCEDERÁ PRÉSTAMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN DE INTERÉS NACIONAL PARA LA CONSTRUCCIÓN URBANA QUE LLEVE UNA NECESIDAD SOCIAL".

EL 20 DE FEBRERO DE 1943, SE PUBLICA LA PRIMERA LEY ORGÁNICA, - LA SEGUNDA EL 4 DE ENERO DE 1947 Y LA TERCERA EL 8 DE FEBRERO - DE 1949, QUE ES LA VIGENTE, CON TRES MODIFICACIONES POSTERIORES, UNA DE ELLAS EN 1966 PARA CAMBIAR LA RAZÓN SOCIAL A "BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A.", QUE ERA MÁS CONGRUENTE CON SUS FUNCIONES.

POR UNA PARTE, NO FUÉ REALMENTE UN BANCO HIPOTECARIO Y EL CAMBIO LE DIÓ MÁS AMPLITUD DE OPERACIÓN PARA OTORGAR FINANCIAMIENTOS A LAS EMPRESAS U ORGANISMOS DE SERVICIOS PÚBLICOS. TAMBIÉN SE LE AUTORIZÓ PARA ACTUAR COMO AGENTE FINANCIERO DEL GOBIERNO FEDERAL EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS DESTINADOS A INVERSIÓN EN OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS O DE INTERÉS SOCIAL Y A PETICIÓN DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO CONTRATAR DEL EXTERIOR CRÉDITOS CON INSTITUCIONES PRIVADAS O GUBERNAMENTALES.

LOS RECURSOS FINANCIEROS QUE EL BANCO A ENCAUZADO HACIA LA INVERSIÓN PÚBLICA DEL GOBIERNO FEDERAL, ESTATAL Y MUNICIPAL ASÍ COMO CRÉDITOS A CONTRATISTAS, HAN PROVENIDO DE DIVERSAS FUENTES: CAPITAL, RESERVAS, CAPTACIÓN DIRECTA DEL AHORRO INTERNO A TRAVÉS DE LA VENTA DE VALORES, FONDOS FIDEICOMITIDOS Y CRÉDITOS OBTENIDOS DE OTRAS INSTITUCIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS.

LA EVOLUCIÓN QUE REGISTRÓ LA BANCA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, DETERMINÓ EL SURGIMIENTO DE NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN, APOYADAS EN MODIFICACIONES PREVIAS A LOS ORDENAMIENTOS LEGALES CORRESPONDIENTES, ESTO ES, LA INTEGRACIÓN DE GRUPOS FINANCIEROS. DE ESTA FORMA SE FORTALECE Y AL MISMO TIEMPO SE PROTEGE EN MAYOR GRADO A LAS INSTITUCIONES QUE EFECTUAN ESTAS ACTIVIDADES, COMO A LAS OPERACIONES MISMAS QUE REALIZAN, COADYUVANDO AL DESARROLLO ECONOMICO NACIONAL.

EN 1974, EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO AUTORIZAN AL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, A COMPRAR AL GOBIERNO FEDERAL ACCIONES DEL BANCO NACIONAL MONTE DE PIEDAD, MODIFICÁNDOLE LA RAZÓN SOCIAL A ÉSTE ÚLTIMO A BANCO NACIONAL URBANO, S.A. Y SIENDO BANOBRAS PROPIETARIO DEL 93.09% DEL CAPITAL SOCIAL.

EN EL AÑO DE 1978 Y SIGUIENDO LA DINÁMICA DE CRECIMIENTO EN EL MEDIO ECONÓMICO, SE HACEN ESTUDIOS PARA INCORPORAR AL BANCO NACIONAL URBANO, S.A., A OTRO TIPO DE SERVICIOS QUE PERMITIERAN AL GRUPO BANOBRAS CONTAR CON UN ORGANISMO QUE FUNCIONARA COMO BANCA MÚLTIPLE, CON LAS ACTIVIDADES DE: HIPOTECARIA, DEPÓSITO, AHORRO, FINANCIERA Y FIDEICOMISO; MODIFICÁNDOSE LA LEY ORGÁNICA, A FIN DE QUE EL DIRECTOR GENERAL Y EL SUBDIRECTOR GENERAL DE BANOBRAS, FUNGIERAN COMO TALES EN BANURBANO, CON EL PROPÓSITO DE QUE EXISTIERA UNA MAYOR COORDINACIÓN Y UNIDAD DE MANDO EN EL MENCIONADO GRUPO.

EL 31 DE DICIEMBRE DE 1980, APARECE EN EL DIARIO OFICIAL LA REFORMA A LA LEY ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A., MEDIANTE LA CUAL SE FUSIONAN BANURBANO Y BANOBRAS EN UNA SOLA INSTITUCIÓN DENOMINADA "BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE".

CONSOLIDÁNDOSE ASÍ AQUELLA UNIÓN HISTÓRICA NACIDA DESDE EL 24 DE SEPTIEMBRE DE 1974.

LAS CONSECUENCIAS QUE ESTO OCASIONÓ, SOBRE TODO EN ALGUNOS DEPARTAMENTOS FUÉ DE MALESTAR EN EL PERSONAL, YA QUE NO SE DEFINIERON INMEDIATAMENTE LOS PUESTOS NI LAS ACTIVIDADES, - LO QUE REPERCUTIÓ EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

EN CUANTO A CAPACITACIÓN SE REFIERE, SE VIÓ SUSTANCIALMENTE AFECTADA, DEBIDO AL POCO INTERÉS DEL PERSONAL POR CAPACITARSE, YA QUE SUS INTERESES ESTABAN EN LA CONSERVACIÓN O MEJORA MIENTO DE SU PUESTO Y PARA LOGRAR LO ANTERIOR UTILIZABAN OTRAS ESTRATEGIAS QUE NO ERAN PRECISAMENTE CAPACITACIÓN.

## LA NACIONALIZACION DE LA BANCA

EL 10. DE SEPTIEMBRE DE 1982, SE NACIONALIZÓ LA BANCA MEXICANA.

EN LA REVISTA NEGOBANCOS (NÚMERO 615 DEL 15 DE OCTUBRE DE - 1982), SE HABLA SOBRE EL PATERNALISMO ESTATAL Y LA PRUEBA DE ELLO COMENTAN, SE TUVO EL 10. DE SEPTIEMBRE CUANDO EL PRESIDENTE CON AUTORIDAD DE PADRE, SIN CONSULTAR A NADIE Y SIN PEDIR APOYO, DE UN PLUMAZO EXPROPIÓ LA BANCA PRIVADA POR CONSIDERARLO "CONVENIENTE PARA LOS 75 MILLONES DE MEXICANOS, QUE SOMOS MENORES DE EDAD Y RETRASADOS MENTALES".

EN LA REVISTA PROCESO (NO. 313, DEL 10. DE NOVIEMBRE DE 1982), LA BARRA MEXICANA DEL COLEGIO DE ABOGADOS, ENUMERA UNA SERIE DE VIOLACIONES CONSTITUCIONALES COMETIDAS CON LA EXPEDICIÓN DE ESTE DECRETO, Y CLARO, HAY OTROS QUE LO TIENEN QUE JUSTIFICAR COMO JOSÉ RIVERA PÉREZ CAMPOS, SUBSECRETARIO DE GOBERNACIÓN, QUE EN ESE MISMO ARTÍCULO PRESENTA LA JUSTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO A TAL ACTITUD.

TAMBIÉN LUIS PAZOS, EN SU LIBRO LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA, CRITICA PROFUNDAMENTE DICHO DECRETO, HACE UN ANÁLISIS DE LO DICHO EN EL INFORME DE GOBIERNO EN LO RELACIONADO CON ESTE ASPECTO; INCLUYE EN EL LIBRO, LA RESPUESTA EMITIDA POR LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO, EL 5 DE SEPTIEMBRE DE ESE MISMO AÑO, A TRAVÉS DE DESPLEGADOS EN TODOS LOS PERIÓDICOS; TAMBIÉN HABLA SOBRE LA INCONSTITUCIONALIDAD DEL DECRETO EXPROPIATORIO; SON MUY INTERESANTES SUS COMENTARIOS.

ROBERTO NEWELL GARCÍA, PRESIDENTE DEL INSTITUTO DE BANCA Y FINANZAS, COMENTA EN LA REVISTA EXPANSIÓN No. 368 DEL 22 DE JUNIO DE 1983, QUE NO ERA NECESARIO NACIONALIZAR LA BANCA PARA BUSCAR UNA MAYOR RECTORIA SOBRE ELLA, YA QUE EL ESTADO TENÍA UN CONTROL INCOMPARABLEMENTE MAYOR AL NORMAL EN OTROS PAISES DESDE ANTES, A TRAVÉS DE LAS CIRCULARES DEL BANCO DE MÉXICO Y LAS DISPOSICIONES DE HACIENDA Y AÑADE QUE SU PAPEL DE LIDER NO ESTABA EN DISPUTA, QUE POSIBLEMENTE AHORA EL ESTADO SE COMPLIQUE LA VIDA.

ALGO PARECIDO A LO ANTERIOR SEÑALA IGNACIO BURGOA ORIHUELA EN EL ARTÍCULO TITULADO "INCONSTITUCIONALIDAD: EXPROPIACIÓN BANCARIA", (PUBLICADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO EL 5 DE SEPTIEMBRE DE 1982, EN LA PÁGINA EDITORIAL DE EXCELSIOR) AGREGANDO QUE SI SE PRÉTENDE QUE TODAS LAS INSTITUCIONES CREDITICIAS DEL PAIS EJERZAN SUS ACTIVIDADES EN BENEFICIO COLECTIVO Y EN BIEN DE MÉXICO, LAS INSTITUCIONES ARRIBA SEÑALADAS, TIENEN AMPLÍSIMAS FACULTADES LEGALES PARA OBLIGAR A LAS ENTIDADES BANCARIAS NO ESTATALES A CUMPLIR CON DICHS FINES.

CON LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA, LOS EXBANQUEROS PRIVADOS PASARON DE SER CIUDADANOS COMUNES Y CORRIENTES E INCLUSO EN MUCHOS CASOS EMPRESARIOS EJEMPLARES A VILLANOS DE LA PELÍCULA (EXPANSIÓN No. 368 ).

EN SU LUGAR FUERON PUESTOS REPRESENTANTES DEL GOBIERNO FEDERAL, QUE NO TENIAN EXPERIENCIA EN BANCOS, PERO QUIENES A LA VEZ CONTARON CON EL AUXILIO DE LOS DIRECTIVOS DE NI-

VELES INFERIORES YA QUE NO HUBO NINGÚN OTRO MOVIMIENTO, SOLO EL CAMBIO DEL PRESIDENTE O DIRECTOR GENERAL, SEGÚN LA INSTITUCIÓN QUE FUERA.

LO ANTERIOR OCASIONÓ QUE LAS ACTIVIDADES DE LA BANCA SIGUIERAN IGUAL, SUS PLANES Y PROGRAMAS NO SUFRIERON NINGÚN CAMBIO. LOS DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN CONTINUARON CUMPLIENDO CON LOS PROGRAMAS PRESENTADOS A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

SE PRESENTARON ALGUNAS MODIFICACIONES, PERO NO SE DEBIERON A LA NACIONALIZACIÓN DE LA BANCA, SINO A LAS LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS DEL PROGRAMA DE AUSTERIDAD MARCADO POR EL EJECUTIVO FEDERAL, Y ESTAS FUERON POR EJEMPLO: LA DISMINUCIÓN DE CONTRATACIÓN DE INSTRUCTORES EXTERNOS, LO QUE FAVORECIÓ A LOS INSTRUCTORES INTERNOS; TAMBIÉN DISMINUYERON LOS CURSOS A PROVINCIA.

INDEPENDIEMENTE DE LO ANTERIOR, NO SE PRESENTÓ NINGÚN OTRO CAMBIO SUSTANCIAL; EL PERSONAL SIGUIÓ ASISTIENDO CON LA MISMA FRECUENCIA Y ENTUSIASMO. COMO SE SEÑALA POSTERIORMENTE EN OTROS CAPÍTULOS, LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN EN CAPACITACIÓN MAS BIEN CORRESPONDEN A OTROS FACTORES TALES COMO: AL APOYO PROPORCIONADO POR LOS NIVELES SUPERIORES, A LA CALIDAD PROFESIONAL DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN Y DE SU PERSONAL TÉCNICO Y AL PRESUPUESTO AUTORIZADO PARA ESTAS ACTIVIDADES. PODRÍAN ENUMERARSE OTROS FACTORES PERO SE CONSIDERAN LOS ANTERIORES LOS MÁS IMPORTANTES.

A CASI UN AÑO DE NACIONALIZADA LA BANCA SE HAN LLEVADO A CABO ALGUNAS FUSIONES DE ELLAS.

EN EL DIARIO OFICIAL DEL 29 DE AGOSTO DE 1983, SE COMUNICA QUE DEL TOTAL DE INSTITUCIONES QUE ERAN 60, SE REDUCEN A 29; A 11 SE LES REVOCA LA CONCESIÓN, ES DECIR SE LIQUIDARÁN Y LAS RESTANTES 20 INSTITUCIONES SE FUSIONARÁN CON 12 DE LAS NUEVAS SOCIEDADES DE CRÉDITO.

DE LAS 29 QUE QUEDARÁN, 14 ESTARÁN DOMICILIADAS EN EL DISTRITO FEDERAL Y 15 EN PROVINCIA; 3 DE ESTAS ÚLTIMAS TENDRÁN ÁMBITO NACIONAL Y LAS 12 RESTANTES SERÁN CENTROS DE DECISIÓN REGIONAL (PERIÓDICO EL FINANCIERO DEL 29 DE AGOSTO DE 1983, SECCIÓN DE ECONOMÍA).

LO ANTERIOR OCASIONÓ MUCHOS RUMORES QUE NO VALE LA PENA ENUMERAR, YA QUE NO SE SABE DE MANERA OFICIAL QUE SERÁ - LO QUE SIGUE A ESTA PRIMERA ETAPA.

## EL ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION EN EL SECTOR BANCARIO

A FINES DEL SIGLO PASADO, EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA PROVOCÓ QUE HUBIERA CADA VEZ MAYOR DEMANDA PARA CONTRATAR A LOS OBREROS CALIFICADOS QUE SATISFACIERAN LAS NECESIDADES EXISTENTES POR LA EXPANSIÓN.

COMO CONSECUENCIA DE ELLO, EN 1870 EL CÓDIGO CIVIL INCLUYE UN CAPÍTULO DESTINADO AL APRENDIZAJE. EN 1951 LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU TÍTULO TERCERO HABLA SOBRE EL CONTRATO DE APRENDIZAJE. EN 1970 CON LA NUEVA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SE SUPRIME EL CONTRATO DE APRENDIZAJE Y SE ESTABLECE EN LA FRACCIÓN XV DEL ARTÍCULO 172, LA OBLIGACIÓN PATRONAL DE CAPACITAR A LOS TRABAJADORES. (SEC. DEL TRABAJO Y PREV. SOCIAL 1980)

EXISTIENDO NADA MÁS TEÓRICAMENTE, PUESTO QUE NO EXISTÍA NINGÚN ORGANISMO QUE VIGILARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES PLANTEADAS EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. EL 27 DE DICIEMBRE DE 1977 EL GOBIERNO MEXICANO ELEVÓ A RANGO CONSTITUCIONAL EL DERECHO DEL OBRERO A CAPACITARSE; SE ADICIONA POR DECRETO PUBLICADO EN EL "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN" EL 9 DE ENERO DE 1978 LA FRACCIÓN XIII, APARTADO "A" DEL ARTÍCULO 123 DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. (SEC. DEL TRABAJO Y PREV. SOCIAL 1981)

POSTERIORMENTE SE ESTABLECE LA FORMA COMO LOS TRABAJADORES HARÁN VALER SUS DERECHOS A LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO Y ESTÁ ESPECIFICADO EN EL TÍTULO CUARTO, CAPÍTULO III BIS ARTÍCULO 153 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, REFORMA QUE FUE PUBLICADA EN EL "DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN" EL 28 DE ABRIL DE 1978 Y ENTRÓ EN VIGOR A PARTIR DEL 1º DE MAYO. -- (MARROQUÍN QUINTANA J. 1973)

LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DEL TRABAJADOR SON FACTORES QUE INCREMENTAN LA PRODUCTIVIDAD, POR LO CUAL AL HABERSE CONVERTIDO EN OBLIGACIÓN PARA EL PATRÓN, ÉSTE RESULTA BENEFICIADO AL MEJORARSE LOS NIVELES DE CALIDAD Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS.

LA LEY FEDERAL DE TRABAJO EN SU ARTÍCULO 153-F SEÑALA QUE - LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEBERÁN TENER POR OBJETO:

- "I. ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; ASÍ COMO PROPORCIONARLE INFORMACIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA EN ELLA;
- II. PREPARAR AL TRABAJADOR PARA OCUPAR UNA VACANTE O PUESTO DE NUEVA CREACIÓN;
- III. PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO;
- IV. INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.
- V. EN GENERAL, MEJORAR LAS APTITUDES DEL TRABAJADOR".

SE ORDENA LA CONSTITUCIÓN DE COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN CADA EMPRESA, INTEGRADAS POR IGUAL NÚMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DEL PATRÓN, ASÍ COMO DE LOS COMITÉS NACIONALES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. (SEC. DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL 1982)

LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN SE SOMETEN A LA APROBACIÓN DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL A TRAVÉS DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (UCECA), QUIEN ADEMÁS SE ENCARGA DE LA ORGANIZACIÓN, PROMOCIÓN, SUPERVISIÓN Y REGISTRO DE LAS CONSTAN-

CIAS DE HABILIDADES LABORALES, ASÍ COMO DE APLICAR, VIGILAR Y HACER CUMPLIR LAS DISPOSICIONES RELATIVAS A LA OBLIGACIÓN PATRONAL DE ADIESTRAR Y CAPACITAR A LOS TRABAJADORES. (UCECA, 1980).

EN EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO, LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS ES EL ÓRGANO DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA -- OFICIAL; EN SU OFICIO CIRCULAR 69846-965 DEL 22 DE DICIEMBRE DE 1978, INFORMA A TODAS LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES-AUXILIARES DE CRÉDITO Y DE SEGUROS LAS BASES PARA LA FORMULACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO QUE:

EN EL 1ER PUNTO, SEÑALA 11 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y EL REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

EN EL 20. PUNTO, SEÑALA LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS -- RESPECTO A CAPACITACIÓN.

EN EL 30. INDICA QUE LOS PLANES Y PROGRAMAS PODRÁN REALIZARSE DE MANERA INDIVIDUAL EN CADA INSTITUCIÓN O EN GRUPO,

EN EL 40. MENCIONA QUE LA CAPACITACIÓN SE PUEDE DAR DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA.

EN EL 50. INFORMA QUE LA CAPACITACIÓN SE DEBERÁ IMPARTIR -- DENTRO DE HORAS DE TRABAJO, EXCEPTO CUANDO SE CONVenga DE OTRA FORMA.

EN EL 60. SEÑALA QUE LOS INSTRUCTORES PODRÁN SER INTERNOS-- O EXTERNOS SIEMPRE Y CUANDO SEAN CAPACES Y ESTÉN REGISTRADOS EN LA C.N.B. Y S.

EN EL 70. MENCIONA QUE LA CAPACITACIÓN PODRÁ IMPARTIRSE A -- LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS ANTES DE LA CONTRATACIÓN.

EN EL 8º SEÑALA QUE EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO QUE REQUIERA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, ESTARÁ EN LAS MISMAS CONDICIONES DE TRABAJO QUE LOS DEMÁS EMPLEADOS.

EN EL 9º INDICA QUE PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS PODRÁN UTILIZARSE TODAS LAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS QUE REGISTRA EL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN.

EN EL 10º INFORMA QUE LAS CONSTANCIAS DE CAPACITACIÓN O HABILIDADES QUE EXPIDAN LAS EMPRESAS O INSTRUCTORES EXTERNOS SERÁN AUTORIZADAS POR LA C.N.B. Y S., UNA VEZ ACREDITADAS LA CAPACITACIÓN O CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS.

EN EL 11º SEÑALA QUE LAS INSTITUCIONES DEBERÁN PRESENTAR SUS PLANES Y PROGRAMAS DURANTE LOS PRIMEROS 60 DÍAS DE LOS AÑOS IMPARES Y EN 6 INCISOS INDICA DE QUÉ MANERA.

EN EL 12º INDICA COMO IMPARTIR LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

EN EL 13º INFORMA QUE LA C.N.B. Y S. APROBARÁ LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, EN CASO DE NO APROBARLOS LO INFORMARÁ EN LOS 60 DÍAS POSTERIORES A SU ENTREGA; DE NO SER INFORMADAS LAS INSTITUCIONES EN ESTE PERÍODO, SE DARÁN POR APROBADOS.

EN EL 14º SEÑALA QUE LA C.N.B. Y S. CUIDARÁ DE REPRESENTAR Y HACER RESPETAR LOS DERECHOS DE LOS EMPLEADOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

Y EN SU OFICIO No. 601-I-LL-8632, EXPEDIENTE 014(015)/6 - DEL 13 DE MARZO DE 1979, ENVIADO A LA ASOCIACIÓN DE BANQUEROS DE MÉXICO, A. C., LE COMUNICA LOS CRITERIOS QUE PERMI-

TIRÁN A LAS INSTITUCIONES UTILIZARLOS EN LOS TRÁMITES DE AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO; AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE INSTRUCTORES; AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE CONSTANCIAS DE CAPACITACIÓN Y AL PROPIO TIEMPO DEFINIR LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR; LO ANTERIOR FUE INFORMADO CON EL OBJETO DE SER DIFUNDIDO ENTRE SUS ASOCIADAS.

COMO SE OBSERVA HA EXISTIDO MUCHO INTERÉS POR PARTE DE LAS AUTORIDADES PARA QUE SE HAGA CAPACITACIÓN, PERO NO SE HA PODIDO CONTROLAR LA CALIDAD DE LA MISMA, YA QUE LAS INSTITUCIONES INFORMAN SOBRE EL NÚMERO DE CURSOS REALIZADOS, A QUIÉNES SE LES OTORGA DIPLOMA O CONSTANCIA Y NUNCA SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA CAPACITACIÓN IMPARTIDA.

MUCHAS EMPRESAS CUENTAN CON PERSONAL TECNIFICADO, PRESUPUESTO Y APOYO DE LA DIRECCIÓN, QUE LES PERMITE DESARROLLAR LA CAPACITACIÓN DE MANERA PROFESIONAL Y CON EXCELENTES RESULTADOS; EN CAMBIO OTRAS CAPACITAN POR CAPACITAR, SIN SIQUIERA CONOCER CUÁL ES LA CONDUCTA QUE SE VA A MODIFICAR O POR QUÉ SE PRETENDE MODIFICAR DICHA CONDUCTA.

LA FORMACIÓN DE PERSONAL ESTÁ LIGADA AL LOGRO DE METAS INSTITUCIONALES, YA QUE SE REQUIERE DESEMPEÑARLAS DE DETERMINADA MANERA PARA CONTRIBUIR A ELLO; PROPORCIONAR A LOS EMPLEADOS ESTA FORMACIÓN ES DARLES LAS HERRAMIENTAS PARA LOGRARLO.

PARA SATISFACER ESTE PROPÓSITO ES NECESARIO AJUSTARSE A UN PROCESO DE CAPACITACIÓN, EL CUAL HA DE TENER COMO MÍNIMO LAS SIGUIENTES ETAPAS:

- DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN
  - DISEÑO DE CURSOS
  - ELABORACIÓN DE PROGRAMAS
  - EJECUCIÓN DE PROGRAMAS
  - EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
- (MORA, 1980)

## DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

LA RAZÓN DE SER DE UNA EMPRESA ES SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS DUEÑOS, DE LOS EMPLEADOS Y DE LA SOCIEDAD O MEDIO EN QUE SE DESENVUELVE, Y SUS METAS Y OBJETIVOS DEBEN DE DIRIGIRSE A LA SATISFACCIÓN DE LAS MISMAS.

CUANDO LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS POR EL PERSONAL SE DESVIAN Y NO LOGRAN EL OBJETIVO, DECIMOS QUE ALGO ANDA MAL, Y ESTO PUEDE SUCEDER POR VARIAS RAZONES; CUANDO INVESTIGAMOS Y NOS DAMOS CUENTA QUE ES POR LA DEFICIENTE PREPARACIÓN DEL PERSONAL, SE NECESITA LA PARTICIPACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN; SI ESTA DEFICIENCIA ES POR LO INADECUADO DEL MATERIAL USADO, O POR LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL, NADA TIENE QUE HACER EL AREA DE CAPACITACIÓN. POR ESO ES ACONSEJABLE INVESTIGAR LAS NECESIDADES DE PERSONAL ANTES DE ACEPTAR RESPONSABILIDADES DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, YA QUE PUEDE SUCEDER QUE NO SE ENFOQUE DE MANERA ADECUADA EL PROGRAMA Y POR CONSECUENCIA LOS RESULTADOS NO SEAN LOS QUE SE ESPERABAN, PROVOCANDO QUE LA IMAGEN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN SE DETERIORE.

QUE DIFERENTES RESULTADOS SE OBTIENEN EN CAMBIO, CUANDO LA PROBLEMÁTICA GIRA ALREDEDOR DE LA PREPARACIÓN DEL PERSONAL O ADECUACIÓN A LAS TAREAS QUE DEBE DESARROLLAR O A FUTURAS ACTIVIDADES POR LO QUE ES NECESARIO QUE LOS EMPLEADOS ADQUIERAN CONOCIMIENTOS, SE LES DESARROLLEN ALGUNAS HABILIDADES O SE BUSQUE MEJORAR LA DISPOSICIÓN DEL PERSONAL; TODO ESTO SIN OLVIDAR QUE SEA CON EL DEBIDO TIEMPO PARA REALMENTE DETECTAR LA CARENCIA EXISTENTE EN TAL O CUAL CONOCIMIENTO, HABILIDAD O ACTITUD Y NO NADA MÁS APAGANDO FUEGOS, SINO PREVER QUE NO HAYA TALES.

LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SIEMPRE SURGEN DEBIDO A UN CAMBIO, COMPARANDO LO QUE SE TIENE CONTRA LO QUE DEBERÍA TENERSE, EL CUAL PUEDE ESTAR MOTIVADO POR UNA INTENCIÓN CORRECTIVA O UNA INTENCIÓN PREVENTIVA; LA PRIMERA ES CUANDO LOS RESULTADOS ESTÁN ABAJO DE LO ESPERADO Y HAY QUE CORREGIR PARA PODER LOGRAR LO ESPERADO, NORMALMENTE ESTO ES LO QUE SUCEDE EN LAS EMPRESAS; LA SEGUNDA ES CUANDO SE PREVEE POR ANTICIPADO (BANOBRAS, 1982).

EXISTEN DOS TIPOS DE NECESIDADES:

- NECESIDADES MANIFIESTAS O EXPRESADAS
- NECESIDADES ENCUBIERTAS O DETECTADAS

LAS NECESIDADES MANIFIESTAS SON LAS QUE SE PUEDEN CONOCER CON FACILIDAD (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1971), EL MISMO PERSONAL LAS PERCIBE Y LAS EXPRESA; ESTO SUCEDE EN PERSONAL DE NUEVO INGRESO, CUANDO CAMBIA DE ACTIVIDADES O POR LA MODIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO. REYES PONCE (1978) LES LLAMA CAPACITACIÓN "EN RAZÓN DEL FIN".

LAS NECESIDADES ENCUBIERTAS SON AQUÉLLAS QUE IDENTIFICAN LOS ESPECIALISTAS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, UTILIZANDO DIFERENTES TÉCNICAS O INSTRUMENTOS DE ACUERDO A CADA CASO ESPECÍFICO, PARA ELLO CONSIDERA VARIOS FACTORES, TALES COMO: TIEMPO Y COSTO DISPONIBLE PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN Y EXISTENCIA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. (BANOBRAS, 1982).

TANTO LAS NECESIDADES MANIFIESTAS COMO LAS ENCUBIERTAS DEBEN ANALIZARSE MUY BIEN, A FÍN DE CONOCER SI DEBE DE PARTICIPAR CAPACITACIÓN O DEBE DE SER OTRA AREA, COMO ORGANIZACIÓN O SUELDOS Y SALARIOS.

ES IMPORTANTE NO PERDER DE VISTA QUE LA CAPACITACIÓN DEBE SER UN MEDIO PARA SATISFACER ALGUNAS NECESIDADES, NUNCA UN FIN EN SI MISMO.

COMO SE MENCIONA ANTERIORMENTE CUALQUIER HERRAMIENTA NOS PUEDE LLEVAR A ESTO, SIEMPRE Y CUANDO SE PUEDA CONFRONTAR CON UN ESTANDAR PARA REALIZAR UN TRABAJO. RARA VEZ SE CUENTA CON ESTO ÚLTIMO, SE SABE PORQUE SIEMPRE HA SUCEDIDO PERO NO SE TIENE POR ESCRITO Y POR CONSECUENCIA AL NO EXISTIR SE PIERDE OBJETIVIDAD.

## TECNICAS UTILIZADAS.

- EL ANÁLISIS DE TAREA O ANÁLISIS DE PUESTO, CONSISTE EN REGISTRAR Y ANALIZAR UN PUESTO DESCOMONIÉNDOLO EN FUNCIONES, TAREAS Y ELEMENTOS. LAS FUNCIONES SON LA PARTE GENÉRICA; LAS TAREAS LA PARTE ESPECÍFICA Y LOS ELEMENTOS SON LAS PARTES QUE NO SON SUSCEPTIBLES DE OTRA DIVISIÓN. (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1981 ).

LA VENTAJA ES QUE PROPORCIONA INFORMACIÓN ESPECÍFICA Y PRECISA SOBRE LOS PUESTOS. ESTÁ LIGADO AL PUESTO CONCRETO. LA DESVENTAJA ES QUE ABSORBE MUCHO TIEMPO, NOS DÁ INFORMACIÓN SOBRE NECESIDADES INDIVIDUALES Y NO ORGANIZACIONALES Y ES MÁS BIEN APLICABLE A ACTIVIDADES OPERATIVAS. ( BANOBRAS, 1982 ).

- LA ENTREVISTA, PERMITE CONOCER A TRAVÉS DE PREGUNTAS LOS PUNTOS DE VISTA DEL SUPERVISOR Y EMPLEADO, EN CUANTO A CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES. NORMALMENTE DEBE LLEVARSE UNA GUIA A FIN DE TENER CIERTA ESTANDARIZACIÓN EN LA INFORMACIÓN. DEBE CUBRIR CIERTOS REQUISITOS, POR EJEMPLO EXPLICAR EL MOTIVO DE LA ENTREVISTA, Y QUÉ USO SE LE DARÁ AL RESULTADO. (CRAIG, 1975),

LAS VENTAJAS QUE SE OBTIENEN A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA, ES QUE REVELA ACTITUDES Y SENTIMIENTOS; NOS DÁ INFORMACIÓN SOBRE ALGUNAS SOLUCIONES AL PROBLEMA Y OTRO TIPO DE INFORMACIÓN NO PREVISTA.

LAS DESVENTAJAS PRINCIPALES SON: QUE CONSUME MUCHO TIEMPO, LOS RESULTADOS SON DIFÍCILES DE CUANTIFICAR Y EN OCASIONES AL ESTAR ENTREVISTANDO PROVOCA TENSIÓN EN LOS ENTREVISTADOS (BANOBRAS, 1982 ).

- LOS CUESTIONARIOS SON HERRAMIENTAS ELABORADAS DE ACUERDO A NECESIDADES ESPECIFICAS DE CONOCIMIENTOS Y ACTITUDES; PUEDEN RECABARSE TAMBIÉN OPINIONES CRUZADAS ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1981).

LAS PRINCIPALES VENTAJAS SON: QUE SE PUEDE APLICAR A MUCHA GENTE EN POCO TIEMPO, PERMITE CONOCER NECESIDADES COMUNES EN TODA LA EMPRESA Y PROPORCIONA INFORMACIÓN OPORTUNA Y REAL YA QUE LA GENTE NO SIENTE TEMOR AL MANIFESTARLO.

LAS DESVENTAJAS CON QUE CUENTA SON: QUE ES LABORIOSO SU DISEÑO, ES TARDADO EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, MANIFIESTA EL SENTIR PERSONAL Y PUEDE HABER DISTORSIÓN EN LA INFORMACIÓN, SOBRE TODO SI ES ANÓNIMO.

- LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN CONSISTE EN ANOTAR LA CONDUCTA CONFORME SE VA PRESENTANDO, A DIFERENCIA DE LAS TÉCNICAS ANTES DESCRITAS, QUE EN CIERTA MANERA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA ES SOBRE ASPECTOS OCURRIDOS CON ANTERIORIDAD, ESTA TÉCNICA ES UTILIZADA PARA OBTENER DATOS SOBRE HABILIDADES Y ACTITUDES PRESENTES Y OBSERVABLES.

LA VENTAJA ES QUE REFLEJA CONDUCTA OBSERVADA Y SE REFIERE A HECHOS CONCRETOS; LA DESVENTAJA ES QUE EL OBSERVADOR PUEDE INTERPRETAR EN LUGAR DE CONCRETARSE A DESCRIBIR, OTRA DESVENTAJA ES QUE CONSUME MUCHO TIEMPO (BANOBRAS, 1932).

- LOS CENTROS DE EVALUACIÓN SE APLICAN A GRUPOS DE NIVEL SUPERVISOR, PARA CONOCER SUS HABILIDADES COMO TALES, SE LES SOLICITA DESARROLLEN CIERTAS ACTIVIDADES DE MANERA INDIVIDUAL Y/O EN GRUPO; LAS VARIABLES QUE SE MIDEN A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN SE ESTABLECEN DE ANTEMANO Y EN BASE A ELLAS SE ESTRUCTURA EL PROGRAMA.

LAS VENTAJAS QUE SE OBTIENEN AL APLICAR ESTA TÉCNICA ES QUE RESPONDE A NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA INSTITUCIÓN; SE PUEDE APLICAR POR FAMILIAS DE NIVELES DE SUPERVISIÓN Y PERMITE EL AUTOANÁLISIS DE LOS PARTICIPANTES Y SU DETERMINACIÓN EN LA FIJACIÓN DE METAS DE DESARROLLO (BANOBRAS, 1982).

LA DESVENTAJA PRINCIPAL ES EL COSTO ELEVADO EN SU DISEÑO E IMPLANTACIÓN, YA QUE TIENE QUE SER INSTITUCIONAL Y DISEÑARSE POR FAMILIAS DE NIVELES.

EL PERSONAL RESPONSABLE DEL CENTRO DE EVALUACIÓN DEBE SER MUY ESPECIALIZADO Y TENER EXPERIENCIA EN ESTE ASPECTO PARA PODER GARANTIZAR RESULTADOS FAVORABLES (BANOBRAS, 1982).

PARA PLANEAR UNA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PODEMOS PENSAR EN TRES AREAS?

- AREA ORGANIZACIONAL, ES DECIR, LAS NECESIDADES EXISTENTES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO GERENCIAS, DEPARTAMENTOS, ETC.
- AREA OCUPACIONAL, LA QUE NOS UBICA POR NIVELES JERÁRQUICOS O PUESTOS, COMO SUPERVISORES, SECRETARIAS, CAJERAS, ETC. LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, SOLICITA LA PRESENTACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN CONSIDERANDO ESTA AREA.

- ÁREA INDIVIDUAL, SON LAS CARENCIAS QUE SE REFIEREN AL ASPECTO PERSONAL DE LOS EMPLEADOS Y QUE HAY QUE DARLES TRATAMIENTO INDIVIDUAL, COMO POR EJEMPLO LA PARTICIPACIÓN DE ALGUNOS EMPLEADOS A CURSOS EXTERNOS (BANOBRAS, 1980 ).

UNA TÉCNICA UTILIZADA EN BANOBRAS EN 1980, FUE EL "KJ", QUE PERMITIÓ CONOCER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL AREA - OCUACIONAL (SE DESCRIBE EN LA PÁGINA 70).

ESTA TÉCNICA FUÉ CREADA POR EL ANTROPÓLOGO JAPONÉS JIRO KAWAKITA. INICIALMENTE FUÉ UTILIZADA PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS. EN 1970, JIRO KAWAKITA VINO A MÉXICO PARA EXPONER ALGUNAS CONFERENCIAS SOBRE EL "KJ" EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

## DISEÑO DE LOS CURSOS

LA CAPACITACIÓN ES UN PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE, POR LO QUE ES NECESARIO INICIAR CON LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL PERSONAL PARA SABER A QUIEN HAY QUE ENSEÑAR, CONOCER EN QUE ASPECTO, SEÑALAR LAS RAZONES O JUSTIFICACIONES DE ESA CAPACITACIÓN Y EN BASE A ESTO ENUNCIAR EL TIEMPO EN QUE DEBE EFECTUARSE (PARA UBICARSE SI ES CAPACITACIÓN PREVENTIVA O CORRECTIVA) Y DE SER POSIBLE TAMBIEN SEÑALAR EL LUGAR DONDE SE REALIZARÁ LA CAPACITACIÓN (BANOBRAS, 1982). ESTOS DOS ÚLTIMOS PUNTOS ESTÁN LIGADOS CON EL PRESUPUESTO DESTINADO A ESTA ACTIVIDAD; UNA VEZ CONTEMPLADOS ESTOS ASPECTOS SE DISEÑARÁN Y DESARROLLARÁN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. EL DISEÑO DE PROGRAMAS INICIA CON LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE; EL GRADO EN QUE SE ALCANCEN ÉSTOS, ESTARÁ DIRECTAMENTE RELACIONADO CON LA FORMA EN QUE SEAN ELABORADOS.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN EXPRESAR DE MANERA CLARA Y PRECISA EL COMPORTAMIENTO (CONJUNTO DE ACCIONES) QUE SE ESPERA DE LOS PARTICIPANTES, COMO RESULTADO DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE (CASTRO, 1982).

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE AYUDAN AL INSTRUCTOR A DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITEN EL APRENDIZAJE, TAMBIÉN PROPORCIONAN INFORMACIÓN CLARA AL CAPACITANDO SOBRE LO QUE SE ESPERA DE ELLOS AL FINALIZAR LA CAPACITACIÓN (CEMAB, 1981).

PARA EL INSTRUCTOR Y EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN ES MUY IMPORTANTE EL OBJETIVO DE APRENDIZAJE YA QUE SE CONSTITUYE EN PARÁMETRO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE. ( CARREÑO, 1981 ).

LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE DEBE CUBRIR SON:

- 1.- QUE TENGA RELACIÓN CON LOS PARTICIPANTES Y NO CON EL INSTRUCTOR.
- 2.- QUE LOS RESULTADOS SEAN OBSERVABLES Y MEDIBLES.
- 3.- QUE EXPRESEN UN CRITERIO MÍNIMO DE EJECUCIÓN REQUERIDO. (CASTRO, 1982 ).

EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR UNA PERSONA, NO SE DETERMINA MIRÁNDOLE EL CEREBRO, SINO POR LA OBSERVACIÓN DE ALGUNOS - ASPECTOS DE SU CONDUCTA, LA CUAL PUEDE SER VERBAL O NO VERBAL; POR LO QUE LA CARACTERÍSTICA MÁS IMPORTANTE DE UN OBJETIVO DE APRENDIZAJE ES QUE IDENTIFIQUE O SEÑALE EL TIPO DE ACTUACIÓN QUE SERÁ ACEPTADA COMO MUESTRA DE QUE EL PARTICIPANTE HA ALCANZADO EL OBJETIVO ( MAGER, 1975 ), ESTO ES SEÑALADO EN EL PUNTO 2 Y 3 MENCIONADOS ANTERIORMENTE.

LOS CRITERIOS DE EJECUCIÓN PUEDEN SER EXPRESADOS EN FORMA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA; EN EL PRIMERO SE PIDEN PORCENTAJES O CANTIDADES ABSOLUTAS DE RESPUESTAS CORRECTAS Y EN EL SEGUNDO SE MENCIONAN LOS ATRIBUTOS NECESARIOS DE LA EJECUCIÓN DE LOS PARTICIPANTES.

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN SER VALIOSOS. AUNQUE NO EXISTEN CRITERIOS UNIVERSALES PARA DEFINIR EL VALOR DEL OBJETIVO, PUEDE HACERSE UN ANÁLISIS TAXONÓMICO DEL COMPORTAMIENTO QUE SE SEÑALA EN LOS OBJETIVOS, ESTO AYUDA A RESTARLE SUBJETIVIDAD. (CASTRO 1982 ).

EL ANÁLISIS TAXONÓMICO SE REFIERE A LA ELABORACIÓN DE UN ESQUEMA CLASIFICATORIO, LA UTILIZADA POR BLOOM Y COLABORADORES DIVIDE A LOS OBJETIVOS EN TRES CATEGORIAS.

- DOMINIO COGNOSCITIVO.
- DOMINIO AFECTIVO
- DOMINIO PSICOMOTOR.

EL PRIMERO INCLUYE A TODOS LOS OBJETIVOS QUE ESTÁN RELACIONADOS CON PROCESOS INTELECTUALES, LOS NIVELES DEL MÁS SIMPLE AL MÁS COMPLEJO SON:

- CONOCIMIENTO
- COMPRENSIÓN
- APLICACIÓN
- ANÁLISIS
- SÍNTESIS
- EVALUACIÓN (LAFURCADE, 1980 )

EL DOMINIO AFECTIVO, ABARCA LOS OBJETIVOS QUE ESTÁN RELACIONADOS CON LAS ACTITUDES; INTERESES, GUSTOS, ETC., DE LOS PARTICIPANTES; GENERALMENTE NO SON UTILIZADOS PORQUE ES DIFÍCIL PRECISAR CAMBIOS OBSERVABLES Y PERMANENTES DE LOS CAPACITADOS. ( CASTRO, 1982 ).

SE DIVIDEN EN:

- RECEPCIÓN
- RESPUESTA
- VALORACIÓN
- ORGANIZACIÓN
- CARACTERIZACIÓN POR UN VALOR O COMPLEJOS DE VALORES (LAFURCADE, 1980).

DOMINIO PSICOMOTOR, COMPRENDE LOS OBJETIVOS QUE SEÑALAN DESTREZAS DE LOS PARTICIPANTES (CASTRO, 1982).

EJECUCION DE LA CAPACITACION:

EN BASE A LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE ELABORA EL CONTENIDO TEMÁTICO DEL CURSO; EL CUAL DEBE PRECISARSE A DETALLE EN LA CARTA DESCRIPTIVA O GUIA DEL INSTRUCTOR (ANEXO 2); SEÑALÁNDOSE EL OBJETIVO GENERAL DEL CURSO, LOS OBJETIVOS PARTICULARES Y LOS ESPECÍFICOS DE CADA SUBTEMA, ASÍ COMO LAS ACTIVIDADES DEL INSTRUCTOR Y CAPACITANDO, LA TÉCNICA DIDÁCTICA QUE SE UTILIZARÁ EN ESE TEMA, MATERIAL Y/O APOYO DIDÁCTICO, EL NOMBRE DEL INSTRUCTOR QUE DARÁ EL SUBTEMA, LA EVALUACIÓN QUE SE PRACTICARÁ, TIEMPO UTILIZADO PARA EL DESARROLLO DEL SUBTEMA Y EL DÍA EN QUE SE LLEVARÁ A CABO.

ESTA CARTA DESCRIPTIVA NORMALMENTE ES ELABORADA POR EL INSTRUCTOR Y REVISADA POR EL PERSONAL TÉCNICO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, CON EL OBJETO DE CERCIORARSE SI EL CONTENIDO SATISFACERÁ LA NECESIDAD EXISTENTE.

EN OTRAS OCASIONES ES NECESARIO ASESORAR AL INSTRUCTOR, PORQUE ESTE DESCONOCE EL FORMATO YA QUE EN MUCHAS EMPRESAS NO ES UTILIZADO.

ESTA GUÍA ES MUY ÚTIL; AYUDA AL INSTRUCTOR A PROGRAMAR SU TIEMPO, A ELABORAR SUS OBJETIVOS DE CADA TEMA, A DEFINIR LAS EVALUACIONES Y A SELECCIONAR EL MATERIAL QUE UTILIZARÁ; CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN, A FIN DE CONTAR CON TODAS LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO ANTES DE INICIAR EL PROGRAMA.

POSTERIORMENTE SE LLEVARÁ A CABO LA PROMOCIÓN O DIFUSIÓN DEL EVENTO, QUE LO IDEAL SERÍA QUE FUERA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE EN LA D.N.C. LO SOLICITÓ. EN LOS CASOS QUE CONSIDERANDO LA TEMÁTICA DEL CURSO ES DE INTERÉS GENERAL, SE HARÁ UNA INVITACIÓN A TODO EL PERSONAL; ES CONVENIENTE EN ESTOS CASOS, ESTABLECER ALGUNOS REQUISITOS, POR EJEMPLO NIVEL JERÁRQUICO ( A TODOS LOS JEFES DE DIVISIÓN) O ESPECIALIDAD ( A TODOS LOS CONTADORES).

UNA VEZ REGISTRADOS LOS EMPLEADOS QUE ASISTIRÁN, SE SUGIERE QUE REQUISITEN UN FORMATO (ANEXO 3), DONDE ANOTEN SUS DATOS PERSONALES A FIN DE OBTENER EL PERFIL DEL GRUPO. ES CONVENIENTE ASIGNAR CON LA DEBIDA ANTICIPACIÓN EL AULA O SALÓN CON EL OBJETO DE NO TRASLAPAR EVENTOS.

AL INICIO DEL CURSO ES ACONSEJABLE QUE ALGÚN FUNCIONARIO DE CIERTO NIVEL DE LA INSTITUCIÓN LES DE LA BIENVENIDA, ESTO ESTIMULA MUCHO AL PERSONAL ASISTENTE.

LA COORDINACIÓN DEL CURSO, NORMALMENTE LA REALIZARÁ UN ESPECIALISTA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, CUANDO EL INSTRUCTOR SEA AJENO AL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

EL COORDINADOR O RESPONSABLE DEL EVENTO SE ENCARGARÁ DE OBSERVAR Y REGISTRAR:

- A) SI EL INSTRUCTOR ESTÁ CUMPLIENDO CON LO ESTABLECIDO EN EL PROGRAMA.
- B) EL COMPORTAMIENTO DE LOS ASISTENTES.
- C) LA ASISTENCIA DEL PERSONAL AL EVENTO.

CUBIERTOS LOS PUNTOS ANTERIORES REPORTARÁ AL SUPERVISOR DEL ÁREA LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

OTRO ASPECTO MUY IMPORTANTE Y NECESARIO DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN ES LA EVALUACIÓN. POR CONSIDERAR A ÉSTA COMO TERMÓMETRO DE LA CAPACITACIÓN, SE PRESENTA EN EL SIGUIENTE CAPÍTULO AMPLIAMENTE.

## EVALUACION

LOS DOS TEMAS ANTERIORES HAN TRATADO SOBRE LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, FALTANDO DE EXPLICAR LA EVALUACIÓN, QUE TAL VEZ SEA LA FASE MÁS IMPORTANTE, YA QUE DEPENDE DE LA EFICIENCIA CON QUE SE REALICE PARA DETERMINAR EL ÉXITO O FRA-CASO DE LA ENSEÑANZA.

EL PROPÓSITO PRINCIPAL DE LA EVALUACIÓN, ES INDICAR EL PROGRESO DE LA ENSEÑANZA Y DEL APRENDIZAJE; PERMITIENDO VERIFICAR, DESDE EL INICIO, SI LAS ACCIONES SON LAS ADECUADAS PARA FACILITAR EL CAMBIO DE CONDUCTA DEL PARTICIPANTE DEL PROGRAMA. TAMBIÉN PERMITE CONOCER EN QUE MOMENTO HUBO UNA FALLA DENTRO DEL PROCEDIMIENTO Y DE ESTA FORMA MODIFICARLO O REESTRUCTURARLO.

ASÍ PUES, LA EVALUACIÓN PERMITE CONSTATAR SI LA CAPACITACIÓN FUÉ EXITOSA O NO. PARA LOGRAR EL ÉXITO ES NECESARIO ANALIZAR LA SECUENCIA DIDÁCTICA DESDE QUE EMPIEZA, DURANTE SU EJECUCIÓN Y AL TERMINAR EL CURSO, CONSIDERARNDO SIEMPRE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ( SERVICIO NACIONAL ARMO; 1971 ).

### DIFERENCIA ENTRE MEDIR Y EVALUAR:

LA DIFERENCIA CONSISTE EN QUE MEDIR ES CUANTIFICAR ACIERTOS Y ERRORES Y ADJUDICAR CALIFICACIONES, SIN LLEGAR A LA INTERPRETACIÓN (CENTRO DE DIDÁCTICA UNAM, 1975).

EVALUACIÓN ES EL CONJUNTO DE OPERACIONES QUE TIENE POR OBJETO DETERMINAR Y VALORAR LOS LOGROS ALCANZADOS POR LOS CAPACITANDOS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE, CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN EL PROGRAMA.

LA ACTIVIDAD DE EVALUAR DEBE DE ESTAR DURANTE TODOS LOS MOMENTOS DE LA CAPACITACIÓN, A FIN DE RETROALIMENTAR DE MANERA CONTINUA - CADA PASO QUE SE DÉ, DESDE EL INICIO HASTA EL FINAL DEL EVENTO. (CARREÑO, 1981).

### PRINCIPIOS DE LA EVALUACION:

LA EVALUACIÓN COMO TODO ASPECTO DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE, DEBE PARTIR DE PRINCIPIOS GENERALES:

- 1.- PRINCIPIO DE INTEGRALIDAD.- DEBE CONSIDERARSE COMO PARTE INTEGRANTE DEL PROCESO.
- 2.- PRINCIPIO DE CONTINUIDAD.- DEBE SER UN PROCESO CONTINUO DE LA ACTIVIDAD ENSEÑANZA APRENDIZAJE.
- 3.- PRINCIPIO DE DIFERENCIABILIDAD.- DEBE HACER USO DE DIFERENTES MEDIOS, DEBE APLICARSE A LOS DIFERENTES ASPECTOS DEL PROCESO, DEBE EFECTUARSE POR DIFERENTES PERSONAS.
- 4.- PRINCIPIO DE FINALIDAD.- DEBE HACERSE EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.
- 5.- PRINCIPIO DE INDIVIDUALIDAD.- DEBE DE HACERSE CON RELACIÓN A LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LOS CAPACITANDOS.
- 6.- PRINCIPIO DE CIENTIFICIDAD.- LA EVALUACIÓN DEBE EVALUARSE, DETERMINANDO SI LAS CONDICIONES SON ADECUADAS Y SI LAS CIRCUNSTANCIAS MATERIALES Y HUMANAS SON FAVORABLES (LEMUS, 1974).

## FUNCIONES DE LA EVALUACION:

- . VERIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS.
- . ANALIZAR LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS QUE IMPIDEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS Y REFORZAR OPORTUNAMENTE LAS AREAS DE ESTUDIO QUE ASI LO REQUIERAN.
- . ORIENTAR Y RETROALIMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN CADA UNA DE LAS ETAPAS Y ELEMENTOS.
- . APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y NO INCURRIR EN EL FUTURO EN LOS MISMOS ERRORES.
- . DIRIGIR LA ATENCIÓN DEL PARTICIPANTE HACIA LOS ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA.
- . MANTENER CONSCIENTE AL CAPACITANDO DE SU GRADO DE AVANCE O NIVEL DE LOGRO EN EL APRENDIZAJE.

PERO, EL DENOMINADOR COMUN DE ESTAS FUNCIONES ES INCREMENTAR LA CALIDAD Y, EN CONSECUENCIA EL RENDIMIENTO DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE ( CARREÑO, 1981).

## CARACTERISTICAS DE LA EVALUACION:

PARA QUE LA EVALUACIÓN CUMPLA CON SUS FUNCIONES DEBE SER:

- 1.- COHERENTE, ES DECIR TENER RELACIÓN DIRECTA CON LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, CON EL CONTENIDO Y CON EL GRADO DE DIFICULTAD DE LA UNIDAD DE INSTRUCCIÓN.
- 2.- EFICAZ, CUANDO DETERMINA EL NIVEL DE PREPARACIÓN DEL CAPACITANDO AL INICIO DEL CURSO Y LOS CAMBIOS DE CONDUCTA PRODUCIDOS COMO RESULTADO DEL MISMO.
- 3.- CONTINUA, CUANDO INDICA EN QUE MEDIDA SE ESTÁN ALCANZANDO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, INFORMANDO A LA VEZ SOBRE ACIERTOS Y DEFICIENCIAS DE LAS ACCIONES DEL INSTRUCTOR Y DE LOS PARTICIPANTES (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1971).

#### COMPONENTES DE LA EVALUACION:

- 1.- OBJETIVOS: TODA EVALUACIÓN PERSIGUE ALGÚN PROPÓSITO Y OBJETIVO QUE EN BASE A EL SE DISEÑÓ Y EJECUTÓ LA EVALUACIÓN.
- 2.- OBJETO: LA EVALUACIÓN SE REALIZA A UN OBJETO O UNIDAD DE ANÁLISIS COMO UN PROGRAMA, PROYECTO, EVENTO, ETC.
- 3.- CRITERIOS: EVALUAR IMPLICA MEDIR Y COMPARAR EL OBJETO CON ALGUNA ESCALA DE VALOR, APLICANDO CRITERIOS DE EVALUACIÓN.
- 4.- MOMENTOS: LA EVALUACIÓN ES UNA ACTIVIDAD QUE SE DA EN EL TIEMPO, POR LO QUE SE DEBE PREVER EL MOMENTO EN QUE SE REALIZARÁ.

- 5.- PROCEDIMIENTO: SE REQUIERE DE UNA SERIE DE PASOS SISTEMATIZADOS Y TÉCNICAS CLARAMENTE SELECCIONADAS.
- 6.- INSTRUMENTO: LA EVALUACIÓN REQUIERE DE TODA UNA GAMA DE INSTRUMENTOS PARA RECABAR INFORMACIÓN: ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, GUIAS DE OBSERVACIÓN, ETC.
- 7.- PARTICIPANTES O SUJETOS DE LA EVALUACIÓN: GENERALMENTE LA EVALUACIÓN LA REALIZA PERSONAL ESPECIALIZADO, QUE PUEDE SER EXTERNO O INTERNO AL PROGRAMA O LOS CAPACITANDOS (INCA RURAL, 1980).

#### PROBLEMAS EN LA EVALUACION:

UNO DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS AL EVALUAR ES QUE LAS METAS DE LOS PROGRAMAS SON BORROSAS, AMBIGUAS Y DIFÍCILES DE DEFINIR CON TODA PRECISIÓN.

OTRO PROBLEMA ES QUE GENERALMENTE NO EXISTEN CRITERIOS OBJETIVOS DEL DESEMPEÑO LABORAL, QUE NOS INDIQUEN EN QUE MEDIDA LA INSTRUCCIÓN CUMPLIÓ CON SU COMETIDO.

EN MUCHAS OCASIONES EL PROBLEMA DE EVALUAR SE DA POR EL POCO INTERÉS DE LOS DIRECTIVOS HACIA LOS PROCEDIMIENTOS EVALUATIVOS, O POR LA Poca CAPACIDAD DEL PERSONAL QUE SE ENCARGA DE LA PROGRAMACIÓN DE LA INSTRUCCIÓN Y DEL PERSONAL RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD DE EVALUAR.

## LA EVALUACION INTEGRADA AL PROCESO DE CAPACITACION.

EN EL DIAGNÓSTICO Y DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN LA EVALUACIÓN PERMITE DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, CONTENIDOS TEMÁTICOS Y EN GENERAL TODA LA ESTRUCTURA RESPONDEN A LAS NECESIDADES DETECTADAS PREVIAMENTE (BANOBRAS, 1982).

CUANDO SE ESTÁ PLANIFICANDO EL CURSO, LA EVALUACIÓN RETROALIMENTA CONSTANTEMENTE EL PROCESO AL ANALIZAR ASPECTOS COMO LA COHERENCIA DEL PROGRAMA Y LA VIABILIDAD DE LOS OBJETIVOS, TÉCNICAS, ETC., PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL EVENTO (CARREÑO, 1981).

EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA, LA EVALUACIÓN ADQUIERE MAYOR NÚMERO DE ACTIVIDADES COMO LA "EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA" AL PRINCIPIO DEL PROGRAMA, QUE PERMITE CONOCER UN CIERTO NÚMERO DE ELEMENTOS QUE HASTA ESE MOMENTO QUEDABAN SUPUESTOS:

- . PERFIL DE LOS CAPACITANDOS
- . CONOCIMIENTOS
- . EXPERIENCIA
- . ACTITUDES FRENTE AL CURSO.
- . LOS RECURSOS HUMANOS (INSTRUCTORES Y COORDINADORES), TÉCNICOS (APOYOS DIDÁCTICOS, PROGRAMA, ETC.), MATERIALES (LOCAL, HOSPEDAJE, ETC.) Y FINANCIEROS CON QUE SE CUENTA REALMENTE (COMISIÓN DE NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA, UNAM, 1975).

LO ANTERIOR PERMITE REAJUSTAR EL PROGRAMA, ADAPTÁNDOLO A LAS CONDICIONES REALES.

DURANTE EL DESARROLLO SE REALIZAN EVALUACIONES PARCIALES DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE Y DE EFICIENCIA TÉCNICA Y OPERATIVA (RECURSOS TÉCNICOS Y OPERATIVOS) PARA DETECTAR Y REFORZAR AQUELLOS CONTENIDOS MÁS DÉBILES, MODIFICAR PROCEDIMIENTOS DIDÁCTICOS O ASPECTOS OPERATIVOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL EVENTO, ESTO SE CONOCE COMO EVALUACIÓN FORMATIVA O CONTINUA.

AL TÉRMINO DEL CURSO, LA EVALUACIÓN PRODUCTO O EVALUACIÓN FINAL DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE Y DE EFICIENCIA TÉCNICA Y OPERATIVA QUE RETROALIMENTARÁ A LOS CAPACITANDOS Y COORDINADORES (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1971).

FINALMENTE EN LA ETAPA DE SEGUIMIENTO, LA EVALUACIÓN TOMARÁ LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES PARCIALES PERMITIÉNDOLE CONTAR CON UNA VISIÓN GLOBAL, AL DETECTAR ACIERTOS Y DEFICIENCIAS PARA RETROALIMENTAR EL DESARROLLO DE FUTUROS PROGRAMAS Y EVALUAR LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN EN LA MEDIDA QUE VALOREN LOS EFECTOS QUE TUVO EN LOS CAPACITANDOS, DIRECTAMENTE EN EL TRABAJO (INCA RURAL, 1981).

ASI PUES LA EVALUACIÓN SE CONFORMA COMO UN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y CONOCIMIENTO PERMANENTE DE LAS ACCIONES DE CAPACITACIÓN, ABARCANDO TODOS Y CADA UNO DE LOS ASPECTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, A FÍN DE TENER UNA VISIÓN GENERAL QUE PERMITA RETROALIMENTARLO PARA MEJORARLO Y LOGRAR LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS (CARREÑO, 1981).

## PASOS LOGICOS DE LA EVALUACION.

### 1.- REACCIÓN AL GRUPO:

SE HACE AL TERMINAR EL CURSO PARA CONOCER EL EFECTO IN MEDIATO QUE HA CAUSADO EL PROGRAMA, EL EXPOSITOR, LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS DEL LUGAR DONDE SE IMPARTIÓ EL CURSO.

### 2.- APROVECHAMIENTO O APRENDIZAJE:

CUALES PRINCIPIOS, HECHOS Y TÉCNICAS APRENDIERON LOS PARTICIPANTES.

### 3.- ACTITUDES:

QUE CAMBIOS EN LA CONDUCTA DE TRABAJO HAN RESULTADO DEL PROGRAMA.

### 4.- RESULTADOS:

SE HACE DESPUÉS QUE HAYA TERMINADO EL PROGRAMA (2 O 6 MESES), PARA EVALUAR LOS EFECTOS EN LA PRODUCTIVIDAD (BANOBRAS, 1982).

EXISTEN MUCHOS FACTORES VARIABLES QUE AFECTAN LOS RESULTADOS, TALES COMO EL GRUPO, EL CONFERENCISTA Y LA MANERA DE ENFOCAR LA FORMA DE ENTRENAMIENTO.

AMPLIANDO LA INFORMACIÓN DE LOS PASOS ANTERIORMENTE DESCRITOS TENEMOS QUE:

1.- REACCIÓN:

GRADO EN QUE LOS PARTICIPANTES DISFRUTARON DEL PROGRAMA, ES DECIR MEDIR LOS SENTIMIENTOS, NO EL APRENDIZAJE.

LOS PUNTOS QUE NOS LLEVAN A MEDIR LA REACCIÓN SON:

- A) DETERMINAR LO QUE SE QUIERE INVESTIGAR.
- B) USAR UNA HOJA ESCRITA CUYOS PUNTOS SE REFIERAN A LO QUE SE QUIERA INVESTIGAR.
- C) DISEÑAR LA FORMA, DE MANERA QUE LAS REACCIONES PUEDAN SER TABULADAS Y CUANTIFICADAS.
- D) LAS FORMAS DEBEN SER CONTESTADAS ANÓNIMAMENTE PARA QUE SEAN MÁS VERACES.
- E) QUE LOS PARTICIPANTES ESCRIBAN OBSERVACIONES ADICIONALES EN CASO DE QUE NO SEAN CUBIERTAS CON LAS PREGUNTAS (CRAIG, 1977).

SE SUGIERE QUE EL COORDINADOR DE GRUPO O UNA PERSONA COMPETENTE LLENE LA HOJA DE OBSERVACIONES, INDEPENDIENTEMENTE DE LAS HOJAS DEL GRUPO.

LA COMPARACIÓN DE LAS DOS SERÁ LA MEJOR INDICACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA.

UN PROGRAMA EN EL CUAL DISFRUTARON LOS PARTICIPANTES HAY MÁS POSIBILIDADES DE OBTENER MAYOR BENEFICIO.

CUANDO SE HAN MEDIDO DE MANERA EFECTIVA LAS REACCIONES DE LOS CAPACITANDOS Y SE ENCUENTRAN FAVORABLES, EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DEBE SENTIRSE SATISFECHO; PERO NO OLVIDAR QUE LA EVALUACIÓN APENAS VA EN EL PRIMER PASO, YA QUE DEBE SABER TAMBIÉN SI HUBO APRENDIZAJE, SI LA ACTITUD DE LOS SUJETOS CAMBIARÁ GRACIAS AL PROGRAMA Y ALGO UN POCO MÁS DIFÍCIL, JUZGAR QUE RESULTADOS SON ATRIBUIBLES AL PROGRAMA.

## 2.- APRENDIZAJE:

A LOS PRINCIPIOS, HECHOS Y TÉCNICAS COMPRENDIDAS Y ABSORBIDAS POR LOS SUJETOS SE LE LLAMA APRENDIZAJE.

ESTE PUNTO NO INCLUYE EL USO QUE EL SUJETO HARÁ POSTERIORMENTE EN SU TRABAJO DE LO APRENDIDO EN EL CURSO.

LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE SE PUEDE HACER UTILIZANDO LAS SIGUIENTES GUIAS:

A) DEBE REALIZARSE UNA "EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA" AL INICIO DEL EVENTO, QUE INCLUYA CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS PARTICIPANTES COMO:

- . CONOCIMIENTOS DEL TEMA (PREPRUEBA).
- . PREPARACIÓN
- . EXPERIENCIA LABORAL
- . TRABAJO ACTUAL.
- . NECESIDADES QUE SATISFACERÁ CON LA INSTRUCCIÓN.

- B) DEBE PONERSE ESPECIAL INTERÉS EN CORROBORAR CONTINUAMENTE SI LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE ESTÁN LOGRANDO Y EN QUÉ GRADO; A ESTA ACTIVIDAD SE LE LLAMA "EVALUACIÓN FORMATIVA".
- C) DEBE MEDIRSE EL APRENDIZAJE DE MANERA OBJETIVA.
- D) DE SER POSIBLE DEBERÁ TENERSE UN GRUPO CONTROL Y UN GRUPO EXPERIMENTAL.
- E) DESPUÉS DEL ENTRENAMIENTO ES NECESARIO APLICAR UNA PRUEBA (POST-PRUEBA) PARA CONOCER LA EFECTIVIDAD DEL PROGRAMA, A ESTE TIPO DE EVALUACIÓN SE LE LLAMA TAMBIÉN "SUMARIA" O "PRODUCTO".

LOS PROGRAMAS CUYO OBJETIVO ES ENSEÑAR PRINCIPIOS, HECHOS E IDEAS MÁS QUE TÉCNICAS, RESULTA MÁS FÁCIL EVALUAR EL APRENDIZAJE; LO MÁS COMÚN EN ÉSTAS, ES LA PRUEBA ESCRITA; EN CAMBIO - EVALUAR HABILIDADES ES DIFÍCIL (BANOBRAS, 1982).

SI EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN PUEDE PROBAR QUE EL PROGRAMA FUE EFECTIVO EN CUANTO AL APRENDIZAJE Y REACCIÓN, PODRÍAMOS DECIR QUE ESTÁ DEL OTRO LADO (COMO VULGARMENTE SE DICE) PARA VENDER LOS SIGUIENTES CURSOS.

MÁS ADELANTE SE DESCRIBEN LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS DE APROVECHAMIENTO.

### 3.- ACTITUD:

PUEDE HABER UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE LO APRENDIDO Y LO PUESTO EN PRÁCTICA.

PARA QUE UNA PERSONA CAMBIE SU ACTITUD EN EL TRABAJO, DEBE LLENAR LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- A) QUERER MEJORAR
- B) RECONOCER SUS DEBILIDADES
- C) TRABAJAR EN UN AMBIENTE FAVORABLE
- D) TENER LA AYUDA DE UNA PERSONA HÁBIL QUE COMPARTA SU INTERÉS,
- E) CONTAR CON UNA OPORTUNIDAD PARA EXPERIMENTAR NUEVAS IDEAS (CRAIG, 1977) .

LA EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO EN LO QUE RESPECTA A ACTITUD, ES MUCHO MÁS DIFÍCIL DE MEDIR QUE EL APRENDIZAJE (BANOBRAS, 1982).

ES NECESARIO SEGUIR ALGUNOS PUNTOS QUE NOS PERMITIRÁN CONOCER LOS CAMBIOS QUE PRODUCE EL ENTRENAMIENTO EN LA CONDUCTA O ACTITUD DEL EMPLEADO.

- A) DEBE HACERSE UNA ESTIMACIÓN SISTEMÁTICA DE LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO ANTES Y DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN.
- B) LA ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TRABAJO DEBE HACERLA:
  - LA PERSONA QUE RECIBE EL ENTRENAMIENTO
  - SU (S) SUPERIOR (ES)
  - SUS SUBORDINADOS
  - LAS PERSONAS QUE REALIZAN EL MISMO TRABAJO QUE EL.

#### 4.- RESULTADOS:

LOS OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SE PUEDEN EXPRESAR EN TÉRMINOS DE RESULTADOS COMO: REDUCCIÓN DE CAMBIOS DE PERSONAL, REDUCCIÓN DE COSTOS, INCREMENTO DE EFICIENCIA, REDUCCIÓN DE QUEJAS, AUMENTO DE CALIDAD Y CANTIDAD DE PRODUCCIÓN (CRAIG, 1977).

LO IDEAL ES EVALUAR LOS PROGRAMAS POR RESULTADO, PERO HAY TANTOS FACTORES QUE ES SUMAMENTE DIFÍCIL REALIZARLO EN MUCHOS DE ELLOS.

#### TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACION:

TÉCNICAS EVALUATIVAS SON EL CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS Y RECURSOS QUE SE UTILIZAN PARA VALORAR, VERIFICAR, MEDIR Y COMPARAR LAS ACCIONES Y RESULTADOS COMO CONSECUENCIA DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE (INCA RURAL, 1980).

PARA HACER UNA SELECCIÓN CORRECTA DE LAS MISMAS, ES NECESARIO CONOCER LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN; LA EXPERIENCIA, ENTRENAMIENTO Y CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO; EL TAMAÑO DEL GRUPO; AMBIENTE FÍSICO; LOS MATERIALES QUE SE UTILIZARÁN PARA SU APLICACIÓN Y LA PREPARACIÓN DEL CAPACITADOR EN EL CONOCIMIENTO DE ELLAS (CENTRO DE DIDÁCTICA UNAM, 1975).

ADÉMÁS DE LAS PRUEBAS, QUE MÁS ADELANTE SE EXPLICAN DETALLADAMENTE, PUEDE RECURRIRSE A PROCEDIMIENTOS TALES COMO REUNIONES MIXTAS, ENTREVISTAS, ENCUESTAS, ETC.

## REUNIONES MIXTAS.

ESTA TÉCNICA SE REALIZA DIARIAMENTE AL FINALIZAR LA SESIÓN, A FIN DE ANALIZAR Y EVALUAR LO DESARROLLADO EN ESE DÍA.

ES UTILIZADA POR LOS ORGANIZADORES DEL PROGRAMA Y SE LLEVA A CABO ENTRE LOS COORDINADORES DEL EVENTO, INSTRUCTORES Y ALGUNOS PARTICIPANTES.

SUS OBJETIVOS PRINCIPALES SON: VERIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANEADOS Y RETROALIMETAR LAS ACCIONES CAPACITADORAS. DE ESTA FORMA SE TENDRÁ UN CONTROL - OPORTUNO Y EN CASO NECESARIO SE HARÁN LOS AJUSTES - PERTINENTES.

ESTA TÉCNICA DEBERÍA DE UTILIZARSE EN TODOS LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

SE PUEDEN UTILIZAR LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS: CUESTIONARIOS, GUIAS DE ANÁLISIS Y CUADRO DE CONCENTRACIÓN DE CONCLUSIONES (INCA RURAL, 1980)

## ENTREVISTA:

SE REALIZA SOBRE ASPECTOS MUY CONCRETOS PARA OBTENER INFORMACIÓN ACERCA DEL AVANCE DEL PARTICIPANTE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y LAS DIFICULTADES PRESENTADAS EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE. SUPONE UNA PLANEACIÓN CUIDADOSA, CONDICIONES PROPIAS PARA EL DIALOGO Y UNA ATMÓSFERA AFECTIVA PROPICIA. REQUIERE UN CONTROL DE LOS DATOS OBTENIDOS (COMISIÓN DE NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA, UNAM, 1975.)

### AUTOEVALUACIÓN GRUPAL:

ESTA TÉCNICA PERMITE A LOS CAPACITANDOS ANALIZAR CONFORME A CIERTOS OBJETIVOS, CRITERIOS Y PAUTAS DE REFERENCIA; SUS ACTITUDES, ACCIONES Y CARACTERÍSTICAS; EMITIENDO JUICIOS SOBRE SU CAPACIDAD DE LOGRAR EN CONJUNTO, LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

PARA NO CAER EN LA SUBJETIVIDAD, ES CONVENIENTE UTILIZAR INSTRUMENTOS BIEN ESTRUCTURADOS COMO GUIAS DE ANÁLISIS, CUESTIONARIOS, ETC., A FIN DE UBICAR, ORIENTAR Y CONTROLAR EL ANÁLISIS Y LA DISCUSIÓN.

PARA EL DESARROLLO DE ESTA TÉCNICA, SE RECOMIENDA FORMAR GRUPOS PEQUEÑOS A FIN DE FACILITAR LA PARTICIPACIÓN DE TODOS (BANOBRAS, 1982).

### SOCIO DRAMA.

CONSISTE EN LA REPRESENTACIÓN IMPROVISADA DE SITUACIONES QUE PERMITE APRECIAR CARACTERÍSTICAS DE LOS CAPACITANDOS.

ES MUY ÚTIL PARA PROBLEMATIZAR Y MOTIVAR EL APRENDIZAJE DE LOS PARTICIPANTES. SU EMPLEO REQUIERE UN CIERTO DOMINIO DE LA DINÁMICA DEL GRUPO. (CENTRO DE DIDÁCTICA UJIAM, 1975).

### GUIÑOL:

ES LA REPRESENTACIÓN A TRAVÉS DE TÍTERES DE CIERTOS PERSONAJES EN DETERMINADAS CIRCUNSTANCIAS. ES UNA COMBINACIÓN DE ACTUACIÓN Y JUEGO; EN ÉL, EL PARTICIPANTE SE IDENTIFICA CON EL PERSONAJE Y SUS ACCIONES, PROYECTANDO SUS SENTIMIENTOS, TEMORES, ACTITUDES, ETC., EN EL ESPECTÁCULO (INCA RURAL, 1980).

ESTA TÉCNICA PERMITE EVALUAR DIVIRTIENDO Y ESTIMULA LA IMAGINACIÓN Y LA MEMORIA DE LOS CAPACITANDOS.

ESTA TÉCNICA Y LA ANTERIOR SON MUY SEMEJANTES, LA VENTAJA DEL GUIÑOL ES QUE FACILITA LA EXPRESIÓN YA QUE NO ACTUA DIRECTAMENTE EL PARTICIPANTE.

EL INSTRUMENTO DE APOYO SERÍA LA GUIA DE OBSERVACIÓN.

#### OBSERVACIÓN:

A TRAVÉS DE ESTA TÉCNICA SE REGISTRAN ASPECTOS O ACTIVIDADES QUE PERMITEN RECOGER DATOS DESCRIPTIVOS O CUANTITATIVOS (PHILLIPS, 1974).

DEBE REALIZARSE EN FORMA SISTEMÁTICA Y PERMANENTE EN EL DESARROLLO DEL EVENTO.

LA PERSONA QUE LO REALIZA DEBE TENER CAPACIDAD DE CONCENTRACIÓN Y SÍNTESIS Y CONOCER PERFECTAMENTE LOS OBJETIVOS Y CONTENIDOS DEL PROGRAMA (CENTRO DE DIDÁCTICA - UNAM, 1975).

#### APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS:

PERMITE CONTAR CON INFORMACIÓN ESCRITA PARA EVALUAR EL DESARROLLO DEL EVENTO PARCIAL O DE MANERA TOTAL, ASÍ COMO VALORAR LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE (BANOBRAS, 1982).

## INSTRUMENTOS DE APOYO:

LOS INSTRUMENTOS MÁS UTILIZADOS PARA EVALUAR SON: FICHA DE REGISTRO, CUESTIONARIOS Y GUIAS DE OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS.

- LA FICHA DE REGISTRO O SOLICITUD DE CURSOS INTERNOS, NO SE APLICA NADA MÁS A EVALUACIÓN, PERO TIENE ALGUNOS DATOS QUE PUEDEN SERVIR, YA QUE NOS PROPORCIONA EL PERFIL REAL DE LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPARON EN EL EVENTO (ESCOLARIDAD, PUESTO DESEMPEÑADO, ETC.) PERMITIENDO REAJUSTAR DE SER NECESARIO LA PROGRAMACIÓN DEL CURSO O ADAPTAR EL MÉTODO Y TÉCNICAS QUE SE UTILIZARÁN (INCA RURAL, 1980),
- CUESTIONARIOS: SIRVEN PARA LA OBTENCIÓN SISTEMÁTICA DE INFORMACIÓN Y ESTÁ PUEDE SER CUANTITATIVA O CUALITATIVA. SU ELABORACIÓN DEBE DE ESTAR DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DEL PROGRAMA AL QUE APOYA.

LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR SON LAS SIGUIENTES:

- . NO USAR TÉRMINOS CONFUSOS.
- . EVITAR EL USO DE TÉRMINOS TÉCNICOS O POCO USUALES.
- . NO HACER DOS PREGUNTAS EN UNA.
- . LA PREGUNTA NO DEBE DE INDUCIR A LA RESPUESTA.
- . FORMULAR PREGUNTAS SOBRE EL TEMA QUE SE ESTÁ EVALUANDO.
- . CONSIDERAR EL NIVEL DE PERSONAS QUE LO CONTESTARÁN Y PLANTEARLO EN FUNCIÓN DE ELLAS.

- . ADJUNTAR AL CUESTIONARIO UN INSTRUCTIVO QUE EXPLIQUE EL OBJETIVO Y LA MANERA DE CONTESTARLO.
- . CHECAR LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO.
- . DISEÑAR EL SISTEMA DE CODIFICACIÓN.
- . LAS PREGUNTAS DEBEN SER LAS ESTRICTAMENTE NECESARIAS. (BANOBRA, 1982).

LOS CUESTIONARIOS PUEDEN SER DE RESPUESTA ABIERTA O CERRADA, LOS PRIMEROS PERMITEN LA LIBRE EXPRESIÓN DE LOS CAPACITANDOS PERO DIFICULTA LA CODIFICACIÓN, LOS SEGUNDOS PERMITEN CODIFICAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN RÁPIDAMENTE Y SE LES LLAMA TAMBIÉN PRUEBAS - OBJETIVAS. (CARREÑO, 1981).

. GUIA DE OBSERVACIÓN: A TRAVÉS DE ESTE INSTRUMENTO SE OBTIENE INFORMACIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN, ACTITUD E INTEGRACIÓN DEL GRUPO, Y LA ACTITUD DEL INSTRUCTOR RESPECTO AL GRUPO.

PARA ELABORAR LA GUIA ES NECESARIO DEFINIR LOS ASPECTOS A EVALUAR Y TRANSFORMARLOS EN INDICADORES. LOS OBSERVADORES DEBERÁN SER IMPARCIALES Y LLEVAR LOS CONTROLES DESDE EL PRIMER MOMENTO QUE SE OBSERVA (INCA RURAL, 1980).

. GUÍA DE ANÁLISIS: EL OBJETIVO DE ESTE INSTRUMENTO ES PROMOVER Y ORIENTAR LA DISCUSIÓN, REFLEXIÓN Y ANÁLISIS SOBRE ALGUNOS ASPECTOS DEL CURSO, TRATANDO DE LLEGAR A UN CONSENSO Y HOMOGENEIZACIÓN.

ES UNA LISTA DE CONTROL DE PUNTOS A REFLEXIONAR QUE SE ESTRUCTURA EN BASE A UNA SERIE DE ASPECTOS O TEMAS A TRATAR CONSIDERANDO LOS OBJETIVOS DEL CURSO Y LAS TÉCNICAS QUE APOYARÁ.

- . ESCALAS DE CALIFICACIÓN: ESTOS INSTRUMENTOS SIRVEN PARA CONCRETAR LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN EN ESCALAS CUANTITATIVAS QUE PERMITEN EFECTUAR CUANTIFICACIONES Y COMPARACIONES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS (INCA RURAL, 1980).

EL EMPLEO DE LAS ESCALAS ES ÚTIL PERO DELICADO, DEBE CUIDARSE MUCHO SU ELABORACIÓN Y APLICACIÓN YA QUE PUEDE CAERSE EN ERRORES O SUBJETIVIDAD.

LOS REQUISITOS DE LOS CUALES DEBEN DE AJUSTARSE PARA LA ELABORACIÓN SON LOS SIGUIENTES:

- . SABER CUÁLES OBJETIVOS PUEDEN SER VERIFICADOS MEDIANTE UNA ESCALA DE CALIFICACIÓN.
- . SELECCIONAR LAS CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES MÁS REPRESENTATIVAS DE LO QUE SE VA A CALIFICAR.
- . CONTAR CON CRITERIOS CLAROS DE VALORACIÓN.

LAS ESCALAS PUEDEN SER:

ESCALAS NUMÉRICAS:

LA INTENSIDAD DEL RASGO OBSERVADO SE PRESENTA POR NÚMEROS, CUYA SIGNIFICACIÓN SE DEBE MANTENER CONSTANTE EN TODAS LAS CARACTERÍSTICAS SELECCIONADAS.

ES CONVENIENTE DESCRIBIR CLARAMENTE QUE VALOR CUALITATIVO SE LE DÁ A CADA NÚMERO.

#### ESCALAS GRÁFICAS.

EN ESTAS ESCALAS, EL RASGO O CARACTERÍSTICA ES SEGUIDO POR UNA LINEA HORIZONTAL SOBRE LA QUE SE MARCA LA CATEGORÍA SELECCIONADA POR EL OBSERVADOR, HAY QUE PRECISAR QUE SIGNIFICAN LOS TÉRMINOS POR EJEMPLO: EXCELENTE, BUENO, ETC.

#### ESCALAS DESCRIPTIVAS.

A TRAVÉS DE CATEGORIAS SE DESCRIBEN EN FORMA RESUMIDA, PERO LO MÁS EXACTO POSIBLE LOS RASGOS A SER OBSERVADOS, LO QUE EVITA LAS APRECIACIONES SUBJETIVAS, ( INCA RURAL, 1960 ),

PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE HEMOS VISTO QUE EL INSTRUCTOR PUEDE RECURRIR A DISTINTAS TÉCNICAS Y ES CONVENIENTE QUE ASI LO HAGA PARA GARANTIZAR QUE EL JUICIO QUE SE EMITA SEA EL REAL, PERO DESAFORTUNADAMENTE RESULTAN POCO CONFIABLES, POR LO QUE SE TENDRÁ QUE ACUDIR A LAS PRUEBAS, INSTRUMENTO DE MEDICIÓN MÁS REALISTA Y QUE CUENTA CON LA VENTAJA DE QUE LLEVA MENOS TIEMPO Y ESFUERZO.

EN EL MOMENTO ADECUADO SE PUEDEN APLICAR, PLANEAR SUS ALCANCES Y ESTRUCTURA Y APLICARLAS SIMULTÁNEAMENTE A TODO EL GRUPO.

ACLARANDO QUE CONVIENE REFORZAR Y CONFIRMAR LAS APRECIACIONES CON INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE DIFERENTES MEDIOS.

## LAS PRUEBAS DE APROVECHAMIENTO.-

### 1 MÉTODOS DE APLICACIÓN EN LA MEDICIÓN:

- . LA APLICACIÓN DE UNA PRUEBA A UNA TAREA CONCRETA Y FIJANDO UN PERÍODO DE EJECUCIÓN.
- . MÉTODOS MIXTOS, CARACTERIZADO POR LA APLICACIÓN DE UNA PRUEBA Y LA OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CONDUCTA CONTEMPLADA.

ALGUNAS DE LAS FALLAS O ERRORES MÁS COMUNES DE LAS PRUEBAS SON LAS SIGUIENTES:

- . NO ABARCAN TODOS LOS OBJETIVOS SEÑALADOS EN EL PROGRAMA.
- . LOS REACTIVOS SON VAGOS Y AMBIGUOS.
- . NO SE ESPECIFICA LA UTILIDAD O USO QUE SE LE DARÁ AL RESULTADO OBTENIDO DE LA PRUEBA.
- . LAS CALIFICACIONES SON ERRONEAS YA QUE NO SE CONOCE LA EXPERIENCIA DE LOS PARTICIPANTES.
- . LAS PRUEBAS SE ELABORAN SIN HACER UN ANÁLISIS DEL PROGRAMA Y POR CONSECUENCIA LOS RESULTADOS NO PERMITEN RETROALIMENTAR EL CURSO.

PARA QUE NO SE DÉ LO ANTERIOR, DEBE ENUNCIARSE CON CLARIDAD EL PROPÓSITO DE LA PRUEBA, DEFINIR OPERACIONALMENTE LOS OBJETIVOS QUE SE MEDIRÁN Y DE ESTA FORMA ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DE LA MISMA.

## 2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PRUEBAS.

PARA QUE CUMPLAN CON LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LA EVALUACIÓN, DEBEN CONTENER LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

### . VALIDEZ.

LA VALIDEZ SE PRESENTA CUANDO LA PRUEBA ES DE TAL MANERA CONCEBIDA, ELABORADA Y APLICADA QUE MIDE EFECTIVAMENTE LO QUE PRETENDE MEDIR, ESTÁ PUES, EN RELACIÓN CON LOS PROPÓSITOS QUE TIENE EL INSTRUCTOR AL ELABORARLA Y SE REFIERE AL VALOR ESPECÍFICO DEL INSTRUMENTO, EN EL SENTIDO DE QUE ESTÁ DESTINADO A UN OBJETIVO O UN CONTENIDO, A UN GRUPO DE PARTICIPANTES Y A CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES ( LEMUS, 1974 ).

### . CONFIABILIDAD.

UNA PRUEBA ES CONFIABLE CUANDO LOS RESULTADOS - OBTENIDOS SON ESTABLES Y CONSISTENTES, ES DECIR QUE AL APLICAR LA PRUEBA EN UNA SEGUNDA OCASIÓN A LOS MISMOS PARTICIPANTES SIN QUE HAYA MEDIADO UNA INSTRUCCIÓN, VAN A CONTESTAR EN LA MISMA FORMA QUE EN LA PRIMERA VEZ ( CASTRO, 1982 ) .

EXISTEN VARIOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONFIANZA  
BILIDAD.

- A. EL NÚMERO DE TEMAS INCLUIDOS.
- B. EL GRADO DE HOMOGENEIDAD DE LOS ELEMENTOS.
- C. EL GRADO DE DISCRIMINACIÓN DE LOS TEMAS.
- D. EL GRADO DE DIFICULTAD DE LA PRUEBA.
- E. LA HOMOGENEIDAD DEL GRUPO EXAMINADO.
- F. LA OBJETIVIDAD DE LAS PUNTUACIONES.  
( LAFURCADE, 1980 ).

. OBJETIVIDAD.

ES ASIGNAR UN PUNTAJE A UNA PRUEBA, INDEPENDIENT  
TEMENTE DEL JUICIO DE QUIEN DEBA JUZGARLA,  
( LEMUS, 1974 ).

. DIFICULTAD.

UNA PRUEBA QUE POSEA ESTA CARACTERÍSTICA ES SUP  
PERIOR A OTRA QUE CAREZCA. ( LAFURCADE, 1980 ).

. PRACTICIDAD.

DEJARÍA DE SER PRÁCTICA UNA PRUEBA QUE INSUMIER  
RA UN TIEMPO CONSIDERABLE EN SU PREPARACIÓN, -  
QUE EXIGIERA DESEMBOLSOS POCO RAZONABLES, QUE  
REQUIERA MÚLTIPLES Y LARGAS EXPLICACIONES PARA

QUE LOS CAPACITANDOS ENTENDIERAN, O QUE DEMANDARA UN ABRUMANTE Y TEDIOSO TRABAJO DE CALIFICACIÓN. PARA QUE UNA PRUEBA SEA PRÁCTICA DEBE REUNIR LAS CARACTERÍSTICAS SIGUIENTES:

- A. FACILIDAD DE ADMINISTRACIÓN O APLICACIÓN.
- B. FACILIDAD DE COMPUTACIÓN.
- C. FACILIDAD DE INTERPRETACIÓN.
- D. BAJO COSTO.
- E. UTILIDAD SOCIAL  
( LEMUS, 1974 ).

### 3 CLASIFICACIÓN DE LAS PRUEBAS.

POR SU FORMA DE EXPRESIÓN SE CLASIFICAN EN ORALES Y ESCRITAS.

LAS ORALES REQUIEREN DE MENOR TIEMPO EN LA PREPARACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN, PERO DIFICULTAN LA CUANTIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE. SON SUBJETIVAS YA QUE EL RESULTADO ES AFECTADO POR EL ESTADO EMOCIONAL DEL PARTICIPANTE E INSTRUCTOR.

LAS ESCRITAS REQUIEREN DE UNA PREPARACIÓN MAS DETALLADA, SON DE MÁS OBJETIVA CUANTIFICACIÓN Y SE PUEDE MUESTREAR EQUILIBRADAMENTE LA TOTALIDAD DEL CONTENIDO DEL CURSO, OTRA VENTAJA SERIA QUE QUEDA CONSTANCIA GRÁFICA DE LA RESPUESTA ( LEMUS, 1974 ).

- POR EL NIVEL TÉCNICO DE CONSTRUCCIÓN, EN INFORMALES O NO ESTANDARIZADAS Y FORMALES O ESTANDARIZADAS.

INFORMALES, SON AQUELLAS QUE EL INSTRUCTOR - ELABORA PARA SU RETROALIMENTACIÓN PERSONAL, CUANDO ESTAS PRUEBAS SE APLICAN A GRAN NÚMERO DE PARTICIPANTES, ANALIZANDO LOS RESULTADOS, REVISANDO O REFORMANDO LOS TEMAS CONSTRUYENDO INSTRUCCIONES PARA SU APLICACIÓN EN OTROS CASOS, SE CONVIERTEN DE INFORMALES EN FORMALES. ( LEMUS, 1974 ),

LAS FORMALES, CARREÑO (1981) LAS LLAMA TIPIFICADAS, SON LAS QUE LA ELABORAN ESPECIALISTAS, EN EL CONTENIDO Y LA FORMA, Y QUE HAN LLEVADO UN TRATAMIENTO TÉCNICO, POR LO QUE SE PUEDE DECIR QUE SON VÁLIDAS Y CONFIABLES, YA QUE HAN SIDO PROBADAS, CORREGIDAS Y AFINADAS CONTANDO CON RESULTADOS ESTABLECIDOS (SERVICIO NACIONAL ANFO, 1971),

- POR EL MANEJO DEL TIEMPO EMPLEADO EN RESOLVER LAS, EN "DE VELOCIDAD" Y "DE PODER".

LAS PRUEBAS DE VELOCIDAD LO MÁS IMPORTANTE ES EL TIEMPO DE EJECUCIÓN, LA CALIFICACIÓN DEPENDE DE LA CALIDAD Y VELOCIDAD. SE UTILIZAN EN LA MEDICIÓN DE HABILIDADES.

LAS PRUEBAS DE PODER, SE HACE ÉNFASIS EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS SIN CONSIDERAR EL TIEMPO EMPLEADO, SON UTILIZADAS PARA EL APRENDIZAJE DEL DOMINIO COGNOSCITIVO. ( CARREÑO, 1981 ).

. POR LA FORMA DE RESPONDERLAS, EN "ENSAYO" Y "OBJETIVAS".

LAS DE ENSAYO O COMPARACIÓN, LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL ES QUE LAS PREGUNTAS O REACTIVOS CONTEMPLAN AMPLITUD EN LA CONTESTACIÓN DE LAS RESPUESTAS, TAMBIÉN SE LES LLAMA POR TEMAS.

SON ADECUADAS PARA EVALUAR OBJETIVOS RELACIONADOS CON LA CREATIVIDAD O CAPACIDAD PARA EXPRESARSE, - LOS PROBLEMAS SE PRESENTAN A LA HORA DE CORREGIRLAS, YA QUE SE REQUIERE DE MUCHO TIEMPO Y ES A CRITERIO DEL QUE CALIFICA ( LAFURCADE, 1980 ).

LAS PRUEBAS OBJETIVAS, SON CONSTRUIDAS A BASE -- DE REACTIVOS CERRADOS O ESPECÍFICOS, PERMITE MUESTREAR MÁS EQUILIBRADAMENTE EL CONTENIDO DEL CURSO, LAS RESPUESTAS NO REQUIEREN ELABORACIÓN, SOLO SEÑALARLAS Y AL TIEMPO DE CALIFICARLAS SE FACILITA LA TAREA PUES CUALQUIER PERSONA PUEDE HACERLO, SIEMPRE Y CUANDO CONOZCA EL RESULTADO ESTABLECIDO.

ENTRE LAS MÁS COMUNES SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES:

- . PREGUNTAS DE RESPUESTAS BREVES
- . COMPLEMENTACIÓN
- . EJECUCIÓN MÚLTIPLE
- . REACTIVOS DE VERDADERO FALSO
- . REACTIVOS DE RELACIÓN
- . REACTIVOS DE ORDENAMIENTO

(CASTRO, 1982).

FINALMENTE LAS FORMAS DE EVALUACIÓN, PUEDEN DEFINIRSE POR SU ALCANCE; CUANDO MIDEN LOS CONOCIMIENTOS GLOBALES DE LOS CAPACITANDOS, SON GENERALES DE INFORMACIÓN; CUANDO ESTÁN ORIENTADOS A DETERMINADO TEMA O DESTREZA SE LES LLAMA ESPECÍFICAS (SERVICIO NACIONAL ARMO, 1971).

LA EFICIENCIA EN EL USO DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS EVALUATIVOS, RESULTARÁ DE LA PRÁCTICA (CRAIG, 1977).

LAS INSTRUCCIONES DE LAS PRUEBAS,

DE MANERA CLARA SE DEBE HACER SABER A QUIÉNES VAN A RESOLVER LA PRUEBA, LA FINALIDAD DE ÉSTA, LA FORMA EN QUE ESTÁ ESTRUCTURADA Y EL TIPO DE RESPUESTA QUE SE SOLICITA.

LAS INSTRUCCIONES PUEDEN SER GENERALES, Y ESTO ES: CUANDO SE SOLICITAN LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN, SE ESPECIFICA EL PROPÓSITO DE LA PRUEBA, EL TIPO DE REACTIVO UTILIZADO Y TIEMPO APROXIMADO DE DURACIÓN; LAS INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS, DESCRIBEN LOS PROCEDIMIENTOS PARA RESPONDER CORRECTAMENTE.

CON ESTE TEMA SE CONCLUYE LA EXPOSICIÓN DE TODO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, HEMOS VISTO EN CADA UNA DE SUS FASES LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL REALIZARLAS DE MANERA SECUENCIAL ASÍ COMO EL SEÑALAMIENTO DE LAS TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS.

UNA VEZ ANALIZADO EL MARCO TEÓRICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, PASAREMOS AL RESULTADO DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS.

## CASO PRACTICO SOBRE DETECCION DE NECESIDADES EN UNA EMPRESA PARAESTATAL

### METODOLOGIA.

### OBJETIVO:

DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTOS TIPO, PARA PREPARAR EL PROGRAMA BIANUAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO 1981-1982.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

LA CAPACITACIÓN DEBE OTORGARSE A LOS EMPLEADOS POR 3 RAZONES:

- 1.- POR DAR CUMPLIMIENTO A LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE SEÑALA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.
- 2.- POR BENEFICIO PROPIO DE LA INSTITUCIÓN, YA QUE AL ESTAR MÁS CAPACITADO EL PERSONAL, SE SUPONE DARÁ MAYORES RESULTADOS DENTRO DE SU TRABAJO.
- 3.- POR EL EMPLEADO, QUE DESEA ENCONTRAR SATISFACCIÓN Y RECONOCIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES Y ESTO LO LOGRA CUANDO LAS DESARROLLA MEJOR.

PARA QUE OCURRA LO ANTERIOR, SE NECESITA REALIZAR UNA ADECUADA DETECCIÓN DE NECESIDADES, QUE PERMITA ESTRUCTURAR LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES REALES.

## HIPOTESIS :

LA APLICACIÓN DEL MÉTODO "KJ" EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PROPORCIONARÁ LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

- A) RELACIÓN DE NECESIDADES POR PUESTO TIPO
- B) RELACIÓN DE NECESIDADES POR TEMA, ES DECIR CURSOS GENERALES.
- C) APOYO DE LOS PARTICIPANTES DE LA D.N.C., AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, EN CUANTO A SUGERIR INSTRUCTORES, MATERIAL DIDÁCTICO O DIRECTAMENTE COMPROMETERSE COMO INSTRUCTORES INTERINOS EN DETERMINADOS TEMAS.

## DEFINICION DE CONCEPTOS:

**PUESTO TIPO:** SON AQUELLOS PUESTOS, QUE POR LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLAN INCLUYEN 2 O MÁS PUESTOS DE LA MISMA AREA O DE AREAS AFINES EN FUNCIONES.

**CURSOS GENERALES:** SON LOS SOLICITADOS POR PERSONAS QUE TIENEN DIFERENTES PUESTOS Y ESTÁN EN DIVERSAS AREAS.

## DESCRIPCION DE VARIABLES:

**VARIABLE INDEPENDIENTE:**

EL MÉTODO A TRAVÉS DEL CUAL SE REALIZÓ LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

**VARIABLE DEPENDIENTE:**

LA INFORMACIÓN PROCESADA RESULTANTE DE LAS TARJETAS ESCRITAS POR LOS PARTICIPANTES.

**VARIABLES EXTRAÑAS:**

- . LA PARTICIPACIÓN DE LOS FACILITADORES, QUE FUERON PERSONAS DE LA MISMA EMPRESA, QUIENES CON ANTERIORIDAD HABIAN ASISTIDO A UN CURSO, PARA CONOCER LAS TÉCNICAS DE ESTE MÉTODO.
- . LOS GRUPOS DE LOS TALLERES DE TRABAJO QUE PROPORCIONARON LA INFORMACIÓN RESPECTO A SUS CARENCIAS; ALGUNOS DE ELLOS FUERON ENVIADOS POR SUS SUPERIORES SIN TOMAR EN CUENTA SU OPINIÓN.
- . LOS LUGARES DONDE SE DESARROLLARON LOS TALLERES DE TRABAJO NO CONTARON CON LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS.

## PROCEDIMIENTO:

PARA PODER APLICAR ESTA TÉCNICA EN BANOBRAS, FUÉ NECESARIO QUE EL PERSONAL ESPECIALIZADO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y ALGUNOS FUNCIONARIOS DE OTROS DEPARTAMENTOS PARTICIPARAN EN UN CURSO DE CAPACITACIÓN, CON EL OBJETO DE: CONOCER ESTA TÉCNICA Y HOMOGENEIZAR CONOCIMIENTOS Y DE ESTA FORMA PODER DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL.

POSTERIORMENTE SE FORMARON GRUPOS AL AZAR CONSIDERANDO - TODOS LOS PUESTOS TIPO DE LA INSTITUCIÓN.

COMO PRIMER PASO SE TUVO QUE RECURRIR A LA GERENCIA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE LA INSTITUCIÓN MENCIONADA A FIN DE QUE PROPORCIONARAN UN LISTADO DE TODOS LOS EMPLEADOS, ESTE LISTADO DEBERÍA AGRUPARLOS POR NIVELES JERÁRQUICOS.

EL NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS FUÉ DE 1,500 Y LOS NIVELES 83, COMO RESULTÓ SER MUY ALTO ESTE NÚMERO PARA TRABAJAR EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, SE CONSIDERÓ PODIAN REAGRUPARSE, TOMANDO EN CUENTA LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS Y LA OPINIÓN DEL SUPERVISOR; DE ESTA SEGUNDA REAGRUPACIÓN QUEDARON 58 - PUESTOS TIPO. (ANEXO 1).

EFFECTUADA LA REAGRUPACIÓN, EL SIGUIENTE PASO FUÉ LA FORMACIÓN DE LOS GRUPOS AL AZAR; POR EJEMPLO, DE 178 SECRETARIAS, SE INTEGRARON 3 GRUPOS DE 20 PERSONAS CADA UNO; ALGUNOS GRUPOS QUE ESTABAN FORMADOS CON POCOS EMPLEADOS FUERON INVITADOS A PARTICIPAR TODOS.

## CALENDARIZACION:

LA COMUNICACIÓN QUE SE HIZO AL PERSONAL PARA ASISTIR A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FUE A TRAVÉS DE UN OFICIO DIRIGIDO A TODOS LOS GERENTES Y COORDINADORES, - CON COPIA A SUBGERENTES Y JEFES DE DIVISIÓN; ÉSTE FUE FIRMADO POR EL COORDINADOR GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ACCIÓN SOCIAL. A LA COMUNICACIÓN SE LE ANEXABA UNA HOJA, DONDE APARECÍAN LOS NOMBRES DE LAS PERSONAS, - SUS NÚMEROS DE EXPEDIENTES Y ÁREA, ASÍ COMO DÍA, HORA Y LUGAR DEL TALLER DE TRABAJO.

DESPUÉS DE HABER ENVIADO LAS COMUNICACIONES A TODAS - LAS ÁREAS Y, UN DÍA ANTES DE QUE SE EFECTUARÁ EL TALLER DE TRABAJO, SE LE HABLÓ POR TELÉFONO A CADA PARTICIPANTE Y TAMBIÉN AL JEFE DEL ÁREA, CON EL FIN DE - CONFIRMAR SU ASISTENCIA.

## APLICACION:

SE PROGRAMARON 4 GRUPOS POR DÍA, CON DURACIÓN PROMEDIO DE 4 HORAS: A LAS 8:30, 9:00, 9:30 Y 10:00; CON ALGUNOS DE ESTOS GRUPOS SE TRABAJÓ EN LA TARDE A PETICIÓN DE LOS JEFES, YA QUE POR LAS ACTIVIDADES DE - LOS PARTICIPANTES LES ERA IMPOSIBLE PRESENTARSE EN - EL TRANSCURSO DE LA MAÑANA.

EL TALLER DE TRABAJO INICIABA CON UNA SESIÓN DE BIENVENIDA, LA CUAL ERA OFRECIDA POR ALGUNOS DE LOS INTEGRANTES DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

POSTERIORMENTE SE LES INVITABA A VER UN AUDIOVISUAL EN EL QUE SE EXPONIAN LAS RAZONES POR LAS QUE SE LES HABÍA SOLICITADO SU ASISTENCIA, ESTO DURABA ALREDEDOR DE 13 MINUTOS; DESPUÉS SE LES PRESENTABA A LAS PERSONAS QUE MANEJARÍAN EL GRUPO, QUIENES NORMALMENTE ERAN FUNCIONARIOS DE BANOBRAS, ESTOS COMO ANTERIORMENTE MENCIONÉ, HABÍAN PARTICIPADO EN UN CURSO CON DURACIÓN DE 15 HORAS, EN EL QUE SE LES ENSEÑÓ LA TÉCNICA "KJ".

DESPUÉS SE LE SOLICITABA AL GRUPO PASARA A UNA DE LAS AULAS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN O ALGUNAS DE LAS SALAS DE JUNTAS DE LAS DIVERSAS GERENCIAS DE LA INSTITUCIÓN.

AL LLEGAR AL LUGAR DESIGNADO PARA EFECTUAR EL TALLER DE TRABAJO, EL FACILITADOR DEL GRUPO MENCIONABA EL OBJETIVO DE LA REUNIÓN, QUE ERA EL DE DETECTAR CARENCIAS PERSONALES EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DENTRO DE SU PUESTO ACTUAL.

POSTERIORMENTE EL FACILITADOR, DESARROLLABA EL MÉTODO DE LA SIGUIENTE MANERA:

10. REPARTÍA ENTRE LOS PARTICIPANTES 3 TARJETAS DE 3 x 5, EN CADA UNA DE ELLAS TENÍAN QUE ESCRIBIR EN FORMA CLARA, PRECISA Y CONCISA UNA CARENCIA DE CONOCIMIENTO RESPECTO A SU PUESTO.

ESTA INFORMACIÓN DEBERÍA DE SER ANÓNIMA, NO ESPECIFICARÍAN SU NOMBRE, PUESTO Y AREA.

20. EL FACILITADOR RECOGIA LAS TARJETAS, LAS REVOLVÍA Y DABA A CADA QUIEN 3 DE ELLAS, CUIDANDO DE NO DARLES LA QUE HABIAN ESCRITO; SI ESTO PASABA EL EMPLEADO LA VOLVÍA A ENTREGAR AL FACILITADOR Y ESTE LES DABA OTRA TARJETA.
30. EL FACILITADOR PEDÍA A LOS PARTICIPANTES QUE LEYERA UNO POR UNO EN VOZ ALTA, CADA UNA DE LAS TARJETAS Y LOS DEMÁS LEERÍAN LAS SUYAS SIN HABLAR; SI EL TEMA ENCAJABA DENTRO DE LA QUE ESTABAN LEYENDO EN VOZ ALTA EN ESE MOMENTO, SE LA DABAN AL FACILITADOR PARA QUE LAS AGRUPARA Y LAS PUSIERA EN UNA MESA INDEPENDIENTE; DE ESTA FORMA SE CONTINUABA HASTA TERMINAR DE LEER TODAS LAS TARJETAS Y JUNTAR LAS AFINES. SI QUEDABAN ALGUNAS SOLAS SE LES LLAMABA "LOBITOS".
40. EL FACILITADOR FORMABA SUBGRUPOS DE DOS O TRES PERSONAS, DE ACUERDO AL NÚMERO TOTAL DE PARTICIPANTES; LES ENTREGABA 2 O 3 GRUPOS DE TARJETAS Y SOLICITABA LAS ANALIZARAN CON EL FIN DE ANOTAR UN TÍTULO QUE ENGLOBALARA A TODAS.
50. DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE "LOBITOS", SE REPARTÍAN ENTRE LOS PARTICIPANTES O LOS LEIA EL FACILITADOR PARA INTEGRARLOS DENTRO DE LOS TEMAS ANOTADOS EN EL PUNTO ANTERIOR.

60. EN UNA HOJA DE ROTAFOLIO SE ANOTABA EN LA PARTE SUPERIOR EL NOMBRE DEL PUESTO TIPO DEL GRUPO PARTICIPANTE, NOMBRE DEL AREA QUE SE ESTABA ESTUDIANDO (CONOCIMIENTO, HABILIDAD O ACTITUD); EN LA PARTE INFERIOR EL NOMBRE DEL TEMA, NÚMERO DE TARJETAS Y APOYO DE LOS PARTICIPANTES.

EJEMPLO:

GRUPO: MECANÓGRAFAS.

AREA: CONOCIMIENTOS.

FECHA: 5 DE NERO DE 1981.

---

| TEMAS      | No. DE TARJ: | APOYO   |
|------------|--------------|---|
| ORTOGRAFÍA | 8            | C.P. AIDA VALENCIA DE LA MORA<br>PROPORC.MAT. DE APOYO; EXT.110 |

---

70. EL FACILITADOR PEDÍA AL GRUPO QUE LEYERA SUS TEMAS Y LOS ANOTABA EN LA HOJA DE ROTAFOLIO DESCRITA EN EL PUNTO ANTERIOR, ASÍ COMO EL NÚMERO DE TARJETAS DE CADA UNO DE LOS TEMAS Y SU COLABORACIÓN CON EL ÁREA DE CAPACITACIÓN; ESTA, CONSISTÍA EN ANOTAR EN ETIQUETAS AUTOADHERIBLES EL NOMBRE DE ALGUNA PERSONA QUE CONOCIERAN DENTRO O FUERA DE LA INSTITUCIÓN Y QUE PUDIERA PARTICIPAR EXPONRIENDO ALGUNO DE LOS TEMAS, SI ELLOS ESTABAN EN POSIBILIDADES DE PARTICPAR COMO INSTRUCTORES, O SI TENÍAN O SABÍAN DE ALGÚN

MATERIAL DE APOYO. TAMBIÉN SEÑALABAN EN LAS ETIQUETAS: SU NOMBRE, ÁREA Y NÚMERO TELEFÓNICO; CON EL OBJETO DE QUE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN PUDIERA RECURRIR A ELLOS POSTERIORMENTE.

80. PARA DETECTAR LAS CARENCIAS EN EL AREA DE HABILIDADES Y ACTITUDES, EL FACILITADOR UTILIZABA LOS PASOS ANTERIORES.
90. CON ESTO FINALIZABA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE UN GRUPO.
100. CUANDO SE TUVO LA INFORMACIÓN SOBRE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE TODOS LOS GRUPOS, SE PROCESÓ DICHA INFORMACIÓN POR TEMAS Y PUESTO; TAMBIÉN SE CLASIFICÓ LA COLABORACIÓN A QUE SE COMPROMETIERON LOS PARTICIPANTES, ESTA SE HIZO POR TEMAS.
110. SE PROGRAMÓ DE ACUERDO A LA INCIDENCIA DE TARJETAS PARA CADA TEMA.

#### DESCRIPCION DEL LUGAR:

LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE LLEVÓ A CABO EN UNA EMPRESA PARAESTATAL UBICADA EN INSURGENTES NORTE No. 423, QUE CONTABA CON 1,500 EMPLEADOS. ESTA DETECCIÓN SE REALIZÓ EN 2 ETAPAS: LA PRIMERA DEL 10. AL 11 DE DICIEMBRE DE 1980 Y LA SEGUNDA DEL 12 AL 22 DE ENERO DE 1981.

## 1A. ETAPA:

EN LA PRIMERA ETAPA SE UTILIZÓ LA BIBLIOTECA UBICADA EN LA MEZANINE Y SE CITARON AHÍ A TODOS LOS PARTICIPANTES. SE LES PASO UN AUDIOVISUAL Y DESPUÉS SE LES ENVIÓ A DIVERSOS LUGARES: AL PRIMER GRUPO AL PISO 14 QUE ERA EL BAR DEL COMEDOR, EL 2º GRUPO A LA SALA DE JUNTAS DE LA GERENCIA DE FIDEICOMISO (4º PISO), EL 3º GRUPO A LA SALA DE JUNTAS DE LA GERENCIA DE HABITACIÓN (6º PISO) Y AL 4º GRUPO A LA SALA DE JUNTAS DE LA CONTADURÍA GENERAL (2º PISO).

SE PROGRAMÓ A LOS GRUPOS DE MAYOR NÚMERO DE PARTICIPANTES A LAS 8:30 YA QUE EL BAR ERA EL LUGAR MÁS GRANDE Y LAS SALAS DE JUNTAS ERAN DE DIMENSIONES MÁS CHICAS.

## 2A. ETAPA:

EN LA SEGUNDA ETAPA SE UTILIZÓ EL CENTRO DE CAPACITACIÓN UBICADO EN LA MEZANINE; EL CUAL CONTABA CON 3 AULAS, EN EL AULA 3 LA MÁS CHICA SE LES PASABA EL AUDIOVISUAL Y POSTERIORMENTE SE PASABAN A LAS OTRAS AULAS.

## MATERIAL:

TODOS LOS LUGARES CONTABAN CON: UN ROTAFOLIO, HOJAS, PLUMONES, TARJETAS DE 3 x 5, LIGAS, ETIQUETAS ENGOMADAS Y LÁPICES; A EXCEPCIÓN DEL BAR QUE CONTABA CON SILLONES BAJOS Y MESAS CHICAS, LOS DEMÁS LUGARES TENIAN SU MESA RECTÁNGULAR, SILLONES Y SERVICIO DE CAFÉ, CON EL OBJETO DE QUE TERMINADA LA PRIMERA SESIÓN DE CONOCIMIENTOS SE LES INVITARA A TOMAR UN CAFÉ Y CONTINUAR POSTERIORMENTE.

## RESULTADOS:

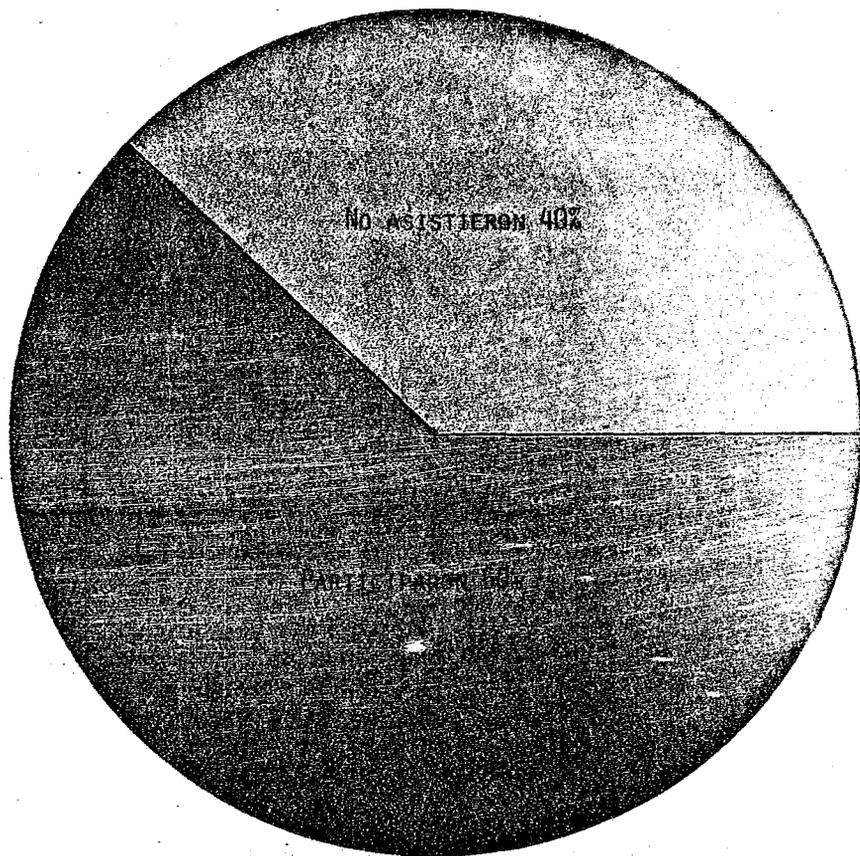
DEL TOTAL DEL PERSONAL DEL BANCO QUE ERAN 1,500 EMPLEADOS, SE INVITARON A 576 A PARTICIPAR EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES; CONTANDO CON LA ASISTENCIA DE 348 PERSONAS, ES DECIR EL 60% DE LOS INVITADOS, SEGÚN SE REPRESENTA EN LA GRÁFICA No. 1.

LA ANTIGUEDAD EN EL BANCO DE LAS PERSONAS QUE ASISTIERON - FUÉ VARIABLE; EL MAYOR PORCENTAJE CORRESPONDIÓ A AQUELLOS EMPLEADOS QUE CONTABAN CON UNA ANTIGUEDAD DE 1, 7 Y 12 AÑOS, SEGÚN SE DEMUESTRA EN LA GRÁFICA No. 2.

EL 24% DE LOS ASISTENTES REGISTRÓ TENER DE 31 A 35 AÑOS Y EL 21% DE 26 A 30 AÑOS, POR LO QUE PUEDE CONSIDERARSE QUE SE CONTÓ CON PERSONAL JOVEN DENTRO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, SEGÚN SE SEÑALA EN LA GRÁFICA No. 3.

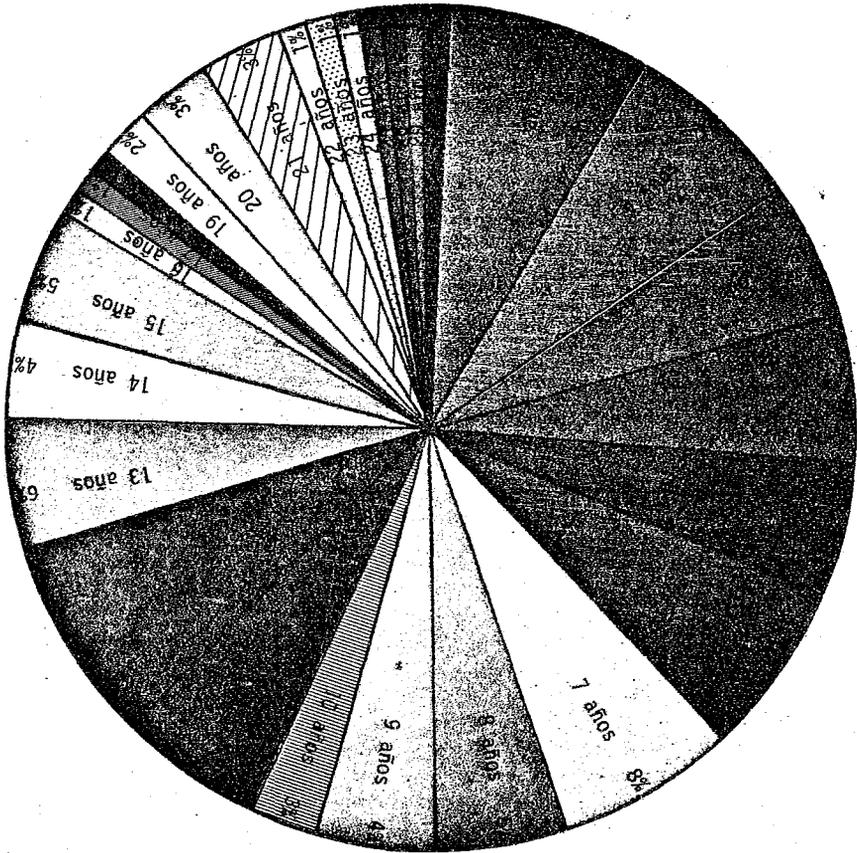
EL 66% DE LOS ASISTENTES FUÉ PERSONAL MASCULINO, NO SE HIZO LA COMPARACIÓN CON EL TOTAL DE LOS EMPLEADOS. CABE SEÑALAR QUE EN ESE TIEMPO NO SE HABÍA FUSIONADO BANURBANO A BANOBRAS, TAL VEZ AHORA CONSIDERANDO LAS SUCURSALES SEA MAYOR EL NÚMERO DE PERSONAL FEMENINO. SE REPRESENTA EN LA GRÁFICA No. 4.

## GRAFICA No. 1



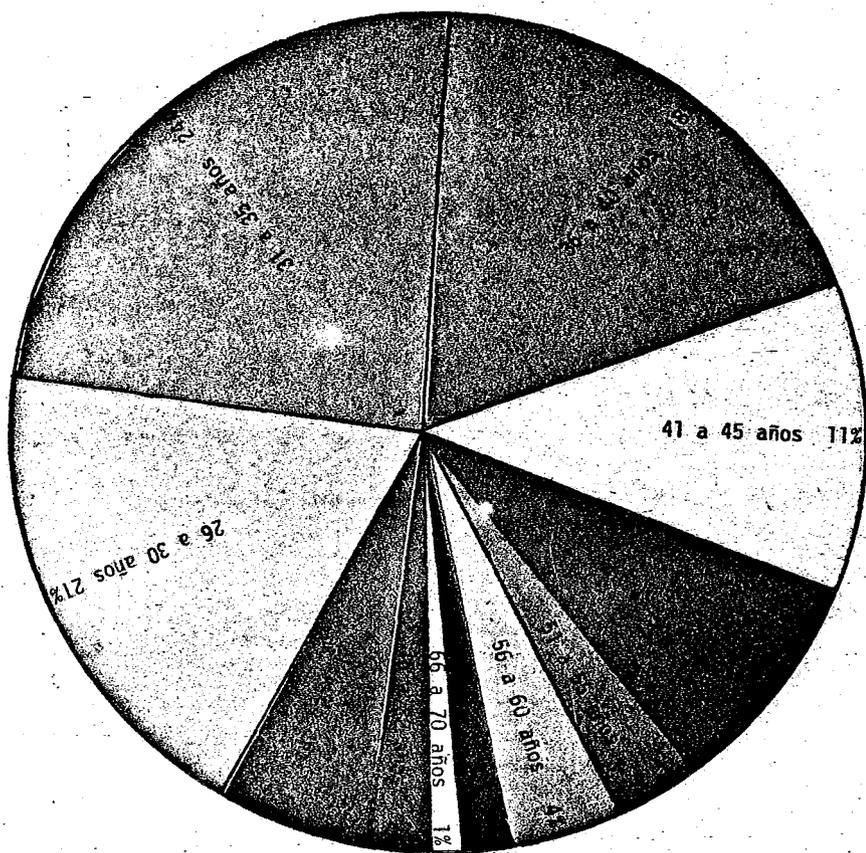
PERSONAL QUE ASISTIO A LA D.N.C.

GRAFICA No. 2



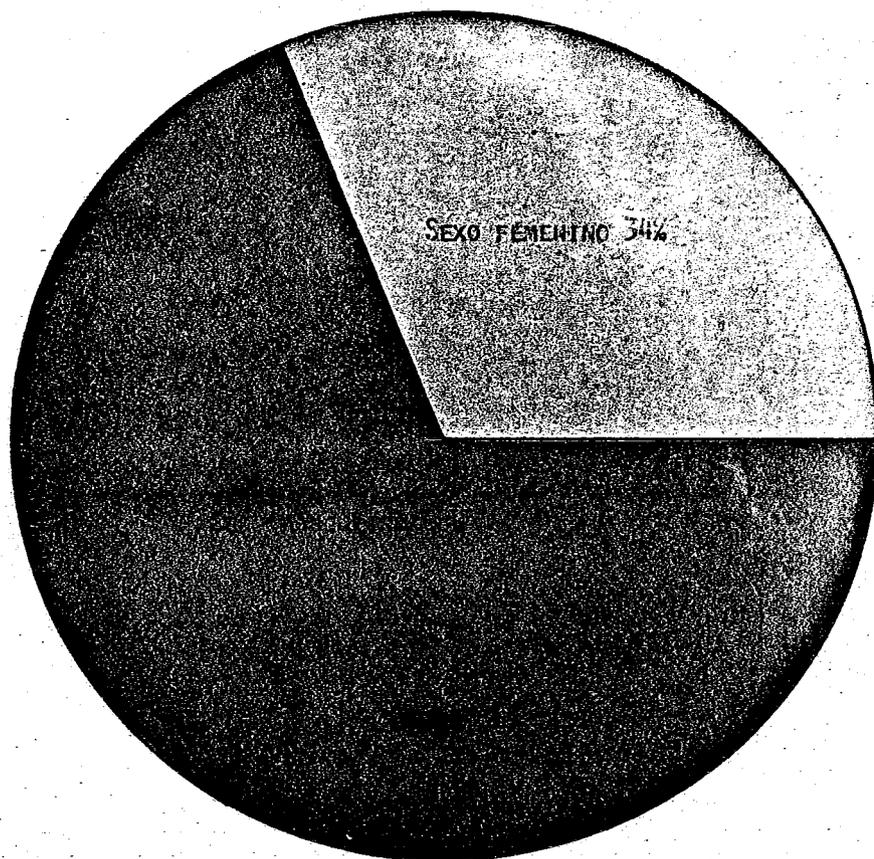
PARTICIPANTES EN LA D.N.C. POR ANTIGÜEDAD  
EN EL BANCO

GRAFICA No. 3



PARTICIPANTES EN LA D.N.C. POR EDADES

GRAFICA No. 4



PARTICIPANTES EN LA D.N.C. POR SEXO.

LOS PUESTOS TIPOS SE CLASIFICARON EN 5 GRUPOS OCUPACIONALES, DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS EN SU OFICIO CIRCULAR No. 69846-965 DEL 22 DE DICIEMBRE DE 1978.

LOS GRUPOS OCUPACIONALES SON:

- I ALTA DIRECCIÓN
- II GERENCIA MEDIA
- III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS.
- IV PERSONAL DE SERVICIOS.
- V OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES.

Y EN EL CUADRO SIGUIENTE SE INDICA QUE PUESTOS Y NÚMERO DE EMPLEADOS INTEGRABAN CADA GRUPO DE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS INVITADOS, ASÍ COMO EL NÚMERO DE PERSONAS QUE ASISTIERON. LA SUMA DE ESTOS DOS ÚLTIMOS DATOS DIÓ POR RESULTADO LA GRÁFICA No. 1-

CUADRO No. 1

GRUPO OCUPACIONAL No. 1

ALTA DIRECCIÓN

| No. DE PUESTOS | NOMBRE                | PERSONAL INVITADO | PERSONAL QUE ASISTIÓ |
|----------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| 1              | SUBGERENTES GENERALES | 10                | 6                    |
| TOTAL          |                       | 10                | 6                    |

GRUPO OCUPACIONAL No. 2  
GERENCIA MEDIA

| No. DE PUESTOS | NOMBRE                          | PERSONAL INVITADO | PERSONAL QUE ASISTIÓ |
|----------------|---------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1              | JEFES DE DIVISIÓN ADMINIST.     | 19                | 4                    |
| 2              | ASESORES                        | 12                | 9                    |
| 3              | SUPERVISOR DE OBRA              | 14                | 6                    |
| 4              | JEFE DE DIVISIÓN FINANZAS       | 13                | 5                    |
| 5              | JEFES DE DIVISIÓN CONTRALORÍA   | 14                | 10                   |
| 6              | SUBGERENTES                     | 18                | 9                    |
| 7              | JEFES DE DIVISIÓN COORDINADORES | 13                | 10                   |
| 8              | SUPERVISOR DE AVALUOS           | 4                 | 4                    |
| TOTAL          |                                 | 107               | 77                   |

GRUPO OCUPACIONAL No. 3  
EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS

| No. DE PUESTOS | NOMBRE                    | PERSONAL INVITADO | PERSONAL QUE ASISTIÓ |
|----------------|---------------------------|-------------------|----------------------|
| 1              | SECRETARIAS               | 16                | 15                   |
| 2              | PERSONAL DE INMOBILIARIAS | 14                | 10                   |
| 3              | CONTADORES                | 22                | 9                    |
| 4              | TAQUIMECANÓGRAFAS         | 16                | 8                    |
| 5              | PERSONAL DE CRÉDITO       | 18                | 6                    |
| 6              | PERSONAL DE FINANCIERA    | 15                | 13                   |

|       |                              |     |     |
|-------|------------------------------|-----|-----|
| 7     | SECRETARIAS                  | 20  | 11  |
| 8     | TÉCNICOS EN FIDEICOMISO      | 20  | 9   |
| 9     | PERSONAL DE INMOBILIARIAS    | 14  | 10  |
| 10    | TRABAJADORAS SOCIALES        | 12  | 6   |
| 11    | ABOGADOS                     | 9   | 6   |
| 12    | SECRETARIAS                  | 18  | 6   |
| 13    | ARCHIVISTAS                  | 20  | 11  |
| 14    | DIBUJANTES                   | 10  | 7   |
| 15    | PERSONAL DE TESORERIA        | 15  | 8   |
| 16    | AUXILIAR DE IMPRENTA         | 8   | 7   |
| 17    | PERSONAL DE RELACIONES PÚBL. | 11  | 6   |
| 18    | NIÑERAS                      | 8   | 5   |
| 19    | RECEPCIONISTAS               | 10  | 6   |
| 20    | LIQUIDADORES                 | 5   | 4   |
| 21    | OPERADOR MÁQUINAS CONTABLES  | 14  | 12  |
| 22    | GESTOR                       | 12  | 4   |
| 23    | PROYECTISTA                  | 6   | 4   |
| 24    | OPERADOR DE CONMUTADOR       | 5   | 2   |
| 25    | CAJERAS                      | 5   | 3   |
| 26    | ENFERMERA                    | 3   | 2   |
| TOTAL |                              | 324 | 190 |

GRUPO OCUPACIONAL No. 4  
PERSONAL DE SERVICIOS

| NO. DE PUESTOS | NOMBRE                         | PERSONAL INVITADO | PERSONAL QUE ASISTIÓ |
|----------------|--------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1              | AUXILIARES DE SERVICIOS ADMVOS | 16                | 8                    |
| 2              | AUXILIARES DE INTENDENCIA      | 12                | 8                    |
| 3              | PERSONAL ADMINISTRATIVO        | 8                 | 6                    |
| 4              | AUXILIAR DE MANTENIMIENTO      | 15                | 10                   |
| 5              | MENSAJERO                      | 3                 | 7                    |
| 6              | AUXILIAR DE ALMACÉN            | 2                 | 2                    |
| 7              | CABOS Y SARGENTOS              | 17                | 14                   |
| TOTAL          |                                | 78                | 55                   |

GRUPO OCUPACIONAL No. 5  
OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES.

| NO. DE PUESTOS | NOMBRE                              | PERSONAL INVITADO | PERSONAL QUE ASISTIÓ |
|----------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------|
| 1              | PERSONAL DE ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS | 9                 | 6                    |
| 2              | PERSONAL DE PROGRAMACIÓN            | 10                | 9                    |
| 3              | PERSONAL DE PERFORACIÓN             | 11                | 7                    |
| 4              | CONTRATISTAS                        | 11                | 5                    |
| 5              | AUDITORES                           | 15                | 13                   |
| TOTAL          |                                     | 56                | 40                   |

COMO SE PUEDE OBSERVAR EN EL CUADRO ANTERIOR, EL GRUPO OCUPACIONAL QUE MÁS PUESTOS TIPO ABARCA ES EL III, Y EL DE MENOS PUESTOS ES EL GRUPO OCUPACIONAL I QUE NADA MÁS SEÑALA UN PUESTO TIPO; AUNQUE EXISTEN OTROS PUESTOS EN ESTE GRUPO OCUPACIONAL, NO SE ANOTARON PORQUE SE LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN QUE PARA ESTOS FUNCIONARIOS SERÍA MUY DIFÍCIL PODER ASISTIR A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.

LO QUE SE ESPERABA CON LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN SE LOGRÓ, SE PUDO CONTAR CON: UNA RELACIÓN DE NECESIDADES POR PUESTO TIPO Y UNA RELACIÓN DE NECESIDADES POR TEMA; EN LA PRIMERA SE SEÑALABA EN LA PARTE SUPERIOR EL PUESTO TIPO Y EN LA PARTE INFERIOR LAS NECESIDADES EN CUANTO A CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES; EN LA SEGUNDA, SE CONCENTRÓ LA INFORMACIÓN EN UNA HOJA DE DOBLE ENTRADA CON EL OBJETO DE VER AQUELLOS CURSOS DE MAYOR DEMANDA Y QUE PUDIERAN TENER EL CARÁCTER DE CURSOS GENERALES O CURSOS ESPECÍFICOS, LO ANTERIOR FACILITARÍA LA PROGRAMACIÓN, YA QUE SE TENDRÍA EL NOMBRE DE LOS CURSOS, PUESTOS TIPO QUE SOLICITABAN ESTE SERVICIO Y NÚMERO DE PERSONAS EN CADA UNO DE ELLOS.

TAMBIÉN SE LOGRÓ OBTENER UNA RELACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS, QUE RESULTÓ DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR ALGUNOS EMPLEADOS QUE CONOCIAN LA BRILLANTE TRAYECTORIA DE COMPAÑEROS COMO INSTRUCTORES EN VARIAS EMPRESAS O COMO MAESTROS EN UNIVERSIDADES. ESTA RELACIÓN SE ENRIQUECIÓ CON EL OFRECIMIENTO PERSONAL DE VARIOS ASISTENTES PARA IMPARTIR DETERMINADOS TEMAS QUE ERAN DE SU DOMINIO.

SE OBTUVO TAMBIÉN INFORMACIÓN SOBRE INSTRUCTORES EXTERNOS, QUE ALGUNOS PARTICIPANTES LOS CONOCIAN POR SER MAESTROS DE ELLOS O POR HABER TRABAJADO EN OTRAS INSTITUCIONES.

CABE SEÑALAR QUE TODOS LOS PUNTOS ANTES EXPUESTOS SE OBTUVIERON PORQUE SE CONTÓ CON EL APOYO DE LOS ALTOS NIVELES DE LA INSTITUCIÓN, CON LA COLABORACIÓN DEL PERSONAL Y EL ENTUSIASMO Y PROFESIONALISMO DE LOS INTEGRANTES DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN. EN CAMBIO HUBO UNA VARIABLE EXTRAÑA QUE HIZO QUE NO SE CRISTALIZARA EL ESFUERZO REALIZADO Y QUE NO SE PROGRAMARA SOLO EN BASE A ESA DETECCIÓN DE NECESIDADES; ESA VARIABLE FUÉ LA FUSIÓN DEL BANCO NACIONAL URBANO, S.A. A BANOBRAS, QUE SE REALIZÓ FÍSICAMENTE A PARTIR DE ENERO DE 1981, CUANDO TODAVÍA SE ESTABA LLEVANDO A CABO LA SEGUNDA FASE DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES.

LA FUSIÓN PROVOCÓ EN EL PERSONAL ANGUSTIA POR LA CONSERVACIÓN DE LA POSICIÓN QUE OCUPABAN EN EL ORGANIGRAMA; SUS INTERESES HABÍAN CAMBIADO, SE DEDICABAN MÁS A LA "GRILLA" QUE A LA SUPERACIÓN PERSONAL Y ERA COMPRENSIBLE, PUESTO QUE LA ESTRUCTURA ORGÁNIZACIONAL SUFRÍA MODIFICACIONES CONSTANTEMENTE.

EL PROGRAMA BIANUAL PRESENTADO A LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, SE REALIZÓ TOMANDO EN CUENTA EL RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES Y LAS NUEVAS NECESIDADES PRESENTADAS, QUE MUCHAS DE ELLAS ERAN MANIFIESTAS.

ES POR LAS RAZONES ANTES EXPUESTAS QUE NO PUDO DÁRSELE SEGUIMIENTO AL RESULTADO DE LA DETECCIÓN; YA QUE LOS TEMAS PROGRAMADOS NO FUERON SOLO LOS DETECTADOS Y LAS PERSONAS QUE ASISTIERON A LOS CURSOS NO FUERON YA LAS MISMAS QUE HABÍAN PARTICIPADO EN LA DETECCIÓN.

## CONCLUSIONES:

- . EL MÉTODO "KJ" PUEDE SER UTILIZADO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR PUESTO TIPO Y POR TEMA.
- . NO PUEDE SER UTILIZADO PARA DETECTAR NECESIDADES INDIVIDUALES, YA QUE ES ANÓNIMA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS PARTICIPANTES.
- . PARA QUE HAYA RESULTADOS EN LA PROGRAMACIÓN, ES DECIR, PARA QUE ASISTAN A LOS CURSOS LAS PERSONAS QUE LOS SOLICITARON, ES CONVENIENTE INVOLUCRAR A SUS SUPERVISORES EN EL RESULTADO FINAL DE LA DETECCIÓN; ESTO PUEDE SER AVALANDO CON SU FIRMA LA INFORMACIÓN OBTENIDA.
- . LAS PERSONAS QUE REALICEN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, DEBEN TENER LA MISMA INFORMACIÓN SOBRE EL MÉTODO "KJ" PARA QUE EL RESULTADO SEA CONFIABLE.

EN ESTA INVESTIGACIÓN SE TOCÓ NADA MÁS PARTE DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, LA DETECCIÓN DE NECESIDADES EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA; EN EL SIGUIENTE TEMA SE ABARCA TODO EL PROCESO Y LA MANERA COMO LO REALIZAN EN LA BANCA MÚLTIPLE.

## DIAGNOSTICO DE CAPACITACION EN EL SECTOR BANCARIO.

LO ANTERIORMENTE ESCRITO NOS PERMITE CONTAR CON UN PANORAMA GENERAL DE LO QUE ES LA BANCA, EL DESARROLLO QUE HA TENIDO Y LAS VISCICITUDES POR LAS QUE HA PASADO. HEMOS HABLADO TAMBIÉN DE TODO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, DESDE LA IMPORTANCIA DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES HASTA LA EVALUACIÓN; OBSERVANDO QUE CADA UNA DE SUS FASES SON IMPORTANTES, PORQUE NO SE PUEDE NI DEBE DARSE UNA, SINO HA PASADO POR LA ANTERIOR, ES DECIR, SI NO SE HA DETECTADO LA NECESIDAD ESPECÍFICA QUE JUSTIFIQUE LA IMPARTICIÓN DE UN CURSO NO SE PODRÁN ELABORAR LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, Y SI ESTOS NO EXISTEN, NO SE PODRÁ ESTRUCTURAR EL CONTENIDO TEMÁTICO. EL ÚNICO ELEMENTO QUE SE DEBE REALIZAR EN TODO EL PROCESO, ES LA EVALUACIÓN.

ASI PUÉS, CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA QUE REVISTE LA CAPACITACIÓN EN CUALQUIER EMPRESA, NACIÓ LA INQUIETUD DE CONOCER COMO SE REALIZA ESTA EN EL SECTOR BANCARIO; POR LO QUE A CONTINUACIÓN SE DESCRIBE EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN PRACTICADA A LA BANCA MÚLTIPLE.

### METODOLOGIA.

#### OBJETIVO:

INVESTIGAR QUE PORCENTAJE DE INSTITUCIONES BANCARIAS EFECTUAN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, Y QUE TÉCNICAS UTILIZAN PARA ELLO.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

TEORICAMENTE SABEMOS QUE LA CAPACITACIÓN EN UNA EMPRESA DEBE IMPARTIRSE EN FORMA DE CASCADA, DESDE LOS NIVELES MÁS ALTOS, HASTA LOS MÁS BAJOS, CON EL OBJETO DE INVOLUCRAR A SUPERIORES Y PROVOCAR SU CONVENCIMIENTO Y APOYO A ESTA ACTIVIDAD.

PERO DESAFORTUNADAMENTE EN BANOBRAS NO SE REALIZA DE ESTA FORMA; NO SE DETECTA AL PERSONAL DIRECTIVO, NO SE ELABORAN PROGRAMAS ESPECIFICOS A ELLOS, NO ASISTEN A LOS CURSOS INTERNOS, Y LÓGICAMENTE NO ESTÁN EN POSIBILIDADES DE PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN. SON LOS EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS QUIENES ESTÁN CONVENCIDOS DE LOS BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN Y SOLICITAN QUE SE INVITE A LOS NIVELES SUPERIORES, LO CUAL SE HA INTENTADO PERO CON EL CONSIGUIENTE FRACASO,

POR TAL SITUACIÓN ME PREGUNTO ¿COMO SE EFECTUARÁ EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN OTRAS INSTITUCIONES BANCARIAS ?

¿ SE DARÁ A TODOS LOS GRUPOS OCUPACIONALES? ¿QUE TÉCNICAS UTILIZARÁN?

## HIPÓTESIS

- 1.- EL MAYOR PORCENTAJE DE EMPRESAS, APLICAN LAS TÉCNICAS DE ENTREVISTA Y CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

- 2.- LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CURSOS INTERNOS, SE BASA EN LA DETECCIÓN DE NECESIDADES Y SE DIRIGE EN MAYOR PORCENTAJE AL GRUPO OCUPACIONAL III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS. ( LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS SEÑALA 5 GRUPOS OCUPACIONALES, PARA CLASIFICAR AL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS; EN LA PÁGINA No. 96 SE ESPECIFICA CADA UNO DE ELLOS ),
- 3.- LA MAYOR ASISTENCIA A CURSOS INTERNOS, CORRESPONDE AL PERSONAL DEL GRUPO OCUPACIONAL III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS; Y A CURSOS EXTERNOS A PERSONAL DEL GRUPO OCUPACIONAL II GERENCIA MEDIA.
- 4.- DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, LA FASE QUE MENOS SE REALIZA EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, ES LA EVALUACIÓN.
- 5.- DE LAS 4 MODALIDADES DE EVALUACIÓN QUE SEÑALA - CRAIG (1977), LA QUE MÁS SE UTILIZA EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS ES LA "EVALUACIÓN DE REACCIÓN".

## DEFINICION DE CONCEPTOS:

### CAPACITACIÓN:

ES PROPORCIONAR AL PARTICIPANTE ASPECTOS TEÓRICOS MEDIANTE DIVERSAS TÉCNICAS DIDÁCTICAS PARA LOGRAR UN OBJETIVO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE.

### CURSO INTERNO:

SON LOS EVÉNTOS DE APRENDIZAJE QUE SE DISEÑAN Y PROGRAMAN DENTRO DE LA INSTITUCIÓN; LA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN SE LLEVA A CABO CON RECURSOS PROPIOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN; SU IMPARTICIÓN PUEDE SER DENTRO O FUERA DE LAS INSTALACIONES DE LAS AULAS DE CAPACITACIÓN, CON INSTRUCTORES INTERNOS O EXTERNOS SEGÚN SEA EL CASO.

### CURSO EXTERNO:

SON LOS EVENTOS QUE SE DISEÑAN Y PROGRAMAN POR ORGANISMOS EXTERNOS A LA INSTITUCIÓN Y SE ORGANIZAN, IMPARTEN Y COORDINAN POR INSTITUCIONES DOCENTES, O ESPECIALIZADAS EN LOS TEMAS A IMPARTIR Y, SE EFECTUAN EN LAS INSTALACIONES QUE ESAS DETERMINEN.

## GRUPO OCUPACIONAL:

SE REFIERE A LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS EN SU OFICIO No. - - 601-I-LL-8632 DE FECHA 13 DE MARZO DE 1979 Y SON LOS SIGUIENTES:

I ALTA DIRECCIÓN, SE INTEGRA CON LOS EJECUTIVOS ENCARGADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA QUE DICTAN POLÍTICAS Y OBJETIVOS GENERALES DE LA MISMA (EJEMPLO: DIRECTOR GENERAL Y SUBDIRECTORES).

II GERENCIA MEDIA, SE INTEGRA CON LOS FUNCIONARIOS QUE PLANEAN, ORGANIZAN, DIRIGEN Y COORDINAN LAS ACTIVIDADES FUNCIONALES DE LA EMPRESA, TRATANDO DE QUE SE SIGAN LAS NORMAS ESTABLECIDAS Y DE QUE SE CUMPLAN LOS OBJETIVOS SEÑALADOS. (EJEMPLO: GERENTES DE SUCURSAL, GERENTES REGIONALES, JEFES DE DEPARTAMENTO, SUPERVISORES, ETC.).

III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, SON AQUELLOS CUYA ACTIVIDAD CONSISTE PRINCIPALMENTE EN EL ESTABLECIMIENTO Y TENEDURÍA DE TODA CLASE DE REGISTROS Y LIBROS RELATIVOS A TRANSACCIONES FINANCIERAS Y ASUNTOS DE PERSONAL. EN ESTA CLASIFICACIÓN SE INCLUYE ADEMÁS A QUIENEN MANEJAN CORRESPONDENCIA, REALIZAN TAREAS ADMINISTRATIVAS CORRIENTES, ORGANIZAN Y TRANSMITEN INFORMES, MANEJAN FONDOS, UTILIZAN TAQUIGRAFÍA, MECANOGRAFÍA Y OPERAN MÁQUINAS DE OFICINA (EJEMPLO: CAJEROS, CALCULISTAS, SECRETARIAS, MECANÓGRAFOS, POLICITADORES, OFICINISTAS EN GENERAL).

IV PERSONAL DE SERVICIOS, ES AQUEL QUE REALIZA ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DE INMUEBLES, INSTALACIONES Y EQUIPO, ASÍ COMO LABORES DE LIMPIEZA, MENSAJERÍA Y OTRAS SIMILARES (EJEMPLO; PINTORES, CARPINTEROS, MECÁNICOS, ELECTRICISTAS, MOZOS, MENSAJEROS, ETC .)

V OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES, EN ESTE RENGLÓN SE CONSIDERARÁN TODOS AQUELLOS QUE NO HAN SIDO CONSIDERADOS ANTERIORMENTE, ESPECIFICANDO LOS - - PUESTOS QUE OCUPAN.

## VARIABLES.

### 1.- UNIVERSO DE ESTUDIO.

LA INVESTIGACIÓN FUÉ DIRIGIDA A LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, LA CARACTERÍSTICA QUE DEBERÍAN CUBRIR ERA QUE TUVIERAN FUNCIONES DE BANCA MÚLTIPLE.

LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONÓ LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS FUÉ DE 42 BANCOS, SIENDO 26 EL NÚMERO DE EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO.

### 2.- CALENDARIZACIÓN.

LA ENCUESTA SE LLEVO A CABO DURANTE SEIS MESES, DE FEBRERO A AGOSTO DE 1982, EN LA 1A. FASE SE REALIZÓ EL ENVÍO DE LOS 42 CUESTIONARIOS AL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DE CADA INSTITUCIÓN BANCARIA Y EN LA 2A. FASE SE RECOGIERON EN SU MAYORÍA MEDIANTE MENSAJERÍA.

### 3.- INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

SE UTILIZÓ UN CUESTIONARIO INTEGRADO POR 19 PREGUNTAS SIENDO ESTAS PREGUNTAS ABIERTAS. EL 45% DE LAS PREGUNTAS INCLUYÓ LA CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

#### 4.- GRUPOS OCUPACIONALES:

SE CONSIDERÓ SERÍA CONVENIENTE CLASIFICAR LA INFORMACIÓN SOLICITADA A LOS DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN DE LAS - INSTITUCIONES BANCARIAS, TOMANDO EN CUENTA LOS 5 GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA CNBYS: ALTA DIRECCIÓN, GERENCIA MEDIA, EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, PERSONAL DE SERVICIOS Y OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES.

#### 5.- FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO FUERON ENFOCADAS A INVESTIGAR QUE Y COMO REALIZAN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

## PROCEDIMIENTO:

DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, EN FEBRERO DE 1982, EXISTIAN 42 BANCOS CON FUNCIONES DE BANCA MÚLTIPLE EN LA REPÚBLICA MEXICANA. ESTA INSTITUCIÓN ME FACILITÓ UN LISTADO CON LOS NOMBRES DE LOS BANCOS; SE INVESTIGARON LOS TELÉFONOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE CAPACITACIÓN DE CADA UNO DE ELLOS Y SE TRATÓ POR VÍA TELEFÓNICA DE ENTREVISTAR AL RESPONSABLE DE ESA ÁREA, SOLICITÁNDOLE UNA CITA O EXPONIÉNDOLE DIRECTAMENTE EL MOTIVO DE LA LLAMADA; EN LA MAYOR PARTE DE ELLOS SE ENCONTRÓ BUENA ACEPTACIÓN PARA COOPERAR, POR LO QUE DE INMEDIATO SE PROCEDIÓ A ENVIARLE UN CUESTIONARIO (ANEXO 4), ÉSTE ANTERIORMENTE SE HABÍA APLICADO A ALGUNAS PERSONAS EXPERTAS EN LA MATERIA Y PERTENECIENTES A INSTITUCIONES BANCARIAS, LAS CUALES LO REVISARON Y SUGIRIERON ALGUNAS MODIFICACIONES.

DE ACUERDO A LAS INDICACIONES MANIFESTADAS TELEFÓNICAMENTE O EN LA ENTREVISTA PERSONAL, SE ENVIABA POSTERIORMENTE A UN MENSAJERO A RECOGER EL CUESTIONARIO, ENCONTRANDO ALGUNOS PROBLEMAS PARA ESTO, YA QUE EN MUCHAS OCASIONES NO TENIAN TODAVÍA LA INFORMACIÓN.

DESPUÉS DE PRESIONAR SEIS MESES (FEBRERO A AGOSTO DE 1982) A LAS PERSONAS, CON MÚLTIPLES LLAMADAS TELEFÓNICAS Y CONSTANTES VISITAS, SE LOGRARON REUNIR 26 CUESTIONARIOS. EN EL ANEXO 5 SE RELACIONAN LOS BANCOS QUE PROPORCIONARON INFORMACIÓN, LOS RESTANTES MANIFESTARON LO SIGUIENTE:

DOS INSTITUCIONES NO TENÍAN ESTE DEPARTAMENTO Y NO HABÍA QUIEN REALIZARA ESTAS FUNCIONES.

A DOS, NO LES AUTORIZARON SUS SUPERIORES QUE REQUISITARAN EL CUESTIONARIO.

UN BANCO INFORMÓ QUE ESTABA REESTRUCTURÁNDOSE, ADE MÁS DE QUE LA CAPACITACIÓN SE LLEVABA EN DIFERENTES DEPARTAMENTOS, LOS CUALES ESTABAN EN VARIOS NIVELES, DESDE SUBDIRECCIÓN HASTA JEFATURAS.

UN BANCO, INDICÓ QUE NO TENÍA TIEMPO PARA CONTESTAR EL CUESTIONARIO.

LOS OTROS 10 RESTANTES DIJERON QUE SI Y A PESAR DE LAS INNUMERABLES LLAMADAS TELEFÓNICAS NO LOS REGRESARON, POSPONIENDO EN CADA LLAMADA LA FECHA DE ENTREGA.

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

SE ELABORÓ UN CUESTIONARIO QUE CONTEMPLÓ VARIOS ASPECTOS DE CAPACITACIÓN, DANDO ÉNFASIS A LOS QUE ESTÁN RELACIONADOS CON LA CAPACITACIÓN QUE SE IMPARTE A TRAVÉS DE CURSOS INTERNOS AL PERSONAL DE LA BANCA.

EL CUESTIONARIO CONSTA DE 19 PREGUNTAS, Y LAS RESPUESTAS SON MANEJADAS EN PORCENTAJES, TOMANDO EN CUENTA QUE FUERON 26 EMPRESAS LAS QUE PROPORCIONARON INFORMACIÓN, LA RESPUESTA DE UNA INSTITUCIÓN CORRESPONDE APROXIMADAMENTE AL 4%.

DE LAS 19 PREGUNTAS, EN 9 DE ELLAS SE SOLICITA INFORMACIÓN DE ACUERDO A LOS 5 GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. CON EL OBJETO DE HACER MÁS CLARA LA INFORMACIÓN SE PRESENTA ESTA, A TRAVÉS DE CUADROS QUE CONTIENEN CONCENTRADA EN PORCENTAJE TODAS LAS RESPUESTAS.

EN LA PREGUNTA No. 2, SOBRE EL TIPO DE EMPRESA A LA QUE PERTENECEN, DE LOS 26 CUESTIONARIOS REUNIDOS, EL 76% PERTENECIAN A BANCOS PRIVADOS, EL 12% NACIONALES Y 12% MIXTOS, SEGÚN SE OBSERVA EN EL CUADRO SIGUIENTE:

CUADRO No. 2

### INTEGRACION DE LA MUESTRA

| TIPO DE EMPRESA | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|-----------------|------------------------|
| PRIVADA         | 76                     |
| NACIONAL        | 12                     |
| MIXTA           | 12                     |
| TOTAL           | 100                    |

EN LA PREGUNTA No. 3, SE PENSÓ SERÍA IMPORTANTE NOS SEÑALARAN EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE LAS INTÉGRAN, YA QUE ELLO INFLUYE EN EL TIPO DE CAPACITACIÓN PROPORCIONADA AL PERSONAL. EL MAYOR - PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS, 24%, CAE EN EL RANGO 0-500 EMPLEADOS, Y EL MÍNIMO 4% EN UN PROMEDIO DE 3,001 A 4,000 EMPLEADOS, VOLVIENDO A AUMENTAR EL PORCENTAJE A 16 EN EL RANGO MÁS ALTO 5,000 O MÁS EMPLEADOS, COMO SE PUEDE OBSERVAR EN EL CUADRO No. 3

### CUADRO No. 3

#### EMPRESAS POR NUMERO DE PERSONAS

| No. DE PERSONAS | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|-----------------|------------------------|
| 0- 500          | 24                     |
| 501- 1,000      | 16                     |
| 1,001- 2,000    | 20                     |
| 2,001- 3,000    | 12                     |
| 3,001- 4,000    | 4                      |
| 4,001- 5,000    | 8                      |
| 5,001- o MÁS    | 16                     |
| TOTAL           | 100                    |

LO QUE SE PUEDE DEDUCIR, QUE HAY UNA GRAN DIFERENCIA ENTRE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, LA GRAN MAYORÍA CON POCO PERSONAL O SEA EMPRESAS CHICAS Y DÁ EL SALTO A LOS EMPRESAS ENORMES EN CUANTO A NÚMERO DE EMPLEADOS.

SABIENDO YA CUANTOS EMPLEADOS TIENE CADA INSTITUCIÓN, LA SIGUIENTE PREGUNTA, LA No. 4, SOLICITA LOS CLASIFIQUEN CONSIDERANDO LOS 5 GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. EN EL CUADRO No. 4 APARECEN LAS CINCO CLASIFICACIONES SOLICITADAS. EN EL GRUPO OCUPACIONAL I ALTA DIRECCIÓN, EL 26% DE LAS EMPRESAS, QUE ES EL PORCENTAJE MÁS ALTO, INFORMÓ TENER DE 0-10 FUNCIONARIOS DE ESTE NIVEL; EN EL RANGO DE 71 A 90 NINGUNA INSTITUCIÓN MANIFESTÓ CONTAR CON ESE NÚMERO DE FUNCIONARIOS Y VUELVE A SUBIR EL PORCENTAJE A 14 EN EL RANGO DE 101 O MÁS, POR SUPUESTO QUE ESTE RESULTADO ESTA EN RELACIÓN CON LA RESPUESTA DE LA PREGUNTA ANTERIOR.

LA CLASIFICACIÓN DEL GRUPO OCUPACIONAL II GERENCIA MEDIA, ES CONGRUENTE CON EL GRUPO OCUPACIONAL I, TAMBIÉN AQUÍ EL MÁYOR PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS INFORMARON CONTAR DE 0 A 100 FUNCIONARIOS Y EL RESTO SE DISTRIBUYE ENTRE LOS DEMÁS RANGOS, QUEDANDO 5 DE ELLOS EN BLANCO.

EN EL GRUPO OCUPACIONAL III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, EL 52% DE LAS EMPRESAS CLASIFICA A SU PERSONAL DENTRO DE LOS 2 PRIMEROS RANGOS, DE 0-500 Y DE 501 A 1,000.

EN EL GRUPO OCUPACIONAL IV PERSONAL DE SERVICIOS, LA GRAN MAYORÍA MANIFESTÓ CONTRATAR PERSONAL DE FUERA, A DETERMINADA COMPAÑÍA A QUIEN LE PAGAN MEDIANTE UNA IGUALA MENSUAL; POR LO QUE SE PUEDE OBSERVAR, EL 40% DE LAS INSTITUCIONES TIENEN UN MÁXIMO DE 50 EMPLEADOS, EN LOS DEMÁS RANGOS ES MÍNIMO EL PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON MÁS PERSONAL.

EN EL GRUPO OCUPACIONAL V OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES, EL 55% DE LAS EMPRESAS NO TIENEN EN ESTE GRUPO A NINGÚN EMPLEADO CLASIFICADO Y EL PORCENTAJE RESTANTE SE DISTRIBUYE ENTRE VARIOS RANGOS.

CUADRO No. 4

CLASIFICACION DEL PERSONAL DE ACUERDO A LOS GRUPOS OCUPACIONALES ESTABLECIDOS POR LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

I ALTA DIRECCION

| No. DE PERSONAS                             | PORCENTAJE EMPRESAS |
|---|---------------------|
| 0 - 10                                      | 26                  |
| 11 - 20                                     | 12                  |
| 21 - 30                                     | 4                   |
| 31 - 40                                     | 12                  |
| 41 - 50                                     | 8                   |
| 51 - 60                                     | 4                   |
| 61 - 70                                     | 8                   |
| 71 - 80                                     | -                   |
| 81 - 90                                     | -                   |
| 91 - 100                                    | 4                   |
| 101 - o MÁS                                 | 14                  |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 8                   |
| TOTAL                                       | 100                 |

## II GERENCIA MEDIA:

| No. DE PERSONAS                                  | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|--|------------------------|
| 0 - 100 =  | 40                     |
| 101 - 200 =                                      | 4                      |
| 201 - 300 =                                      | 8                      |
| 301 - 400 =                                      | 4                      |
| 401 - 500 =                                      | 12                     |
| 501 - 600 =                                      | -                      |
| 601 - 700 =                                      | 4                      |
| 701 - 800 =                                      | -                      |
| 801 - 900 =                                      | -                      |
| 901 - 1000 =                                     | 8                      |
| 1001 - o Mas =                                   | 12                     |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONA-<br>RON INFORMACIÓN. | 8                      |
| T O T A L . :                                    | 100                    |

III EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS.

| No. DE PERSONAS                             | PORCENTAJE EMPRESAS |
|---|---------------------|
| 0 - 500 =                                   | 26                  |
| 501 - 1000 =                                | 26                  |
| 1001 - 1500 =                               | -                   |
| 1501 - 2000 =                               | 12                  |
| 2001 - 2500 =                               | -                   |
| 2501 - 3000 =                               | 8                   |
| 3001 - 3500 =                               | -                   |
| 3501 - 4000 =                               | 4                   |
| 4001 - 4500 =                               | 4                   |
| 4501 - 5000 =                               | -                   |
| 5001 - O MAS =                              | 12                  |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 8                   |
| TOTAL :                                     | 100                 |

## IV PERSONAL DE SERVICIOS:

| Nº. DE PERSONAS                             | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|---|------------------------|
| 0 - 50 =                                    | 40                     |
| 51 - 100 =                                  | 8                      |
| 101 - 150 =                                 | 8                      |
| 151 - 200 =                                 | 4                      |
| 201 = 250 =                                 | 4                      |
| 251 = 300 =                                 | -                      |
| 301 = 350 =                                 | -                      |
| 351 = 400 =                                 | 7                      |
| 401 = 500 =                                 | 7                      |
| O MAS =                                     | 10                     |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN -<br>ESTE NIVEL,     | 4                      |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 8                      |
| TOTAL :                                     | 100                    |

V OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES.

| No. DE PERSONAS                             | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|---|------------------------|
| 0 - 50 =                                    | 7                      |
| 51 - 100 =                                  | 4                      |
| 101 - 150 =                                 | -                      |
| 151 - 200 =                                 | 4                      |
| 201 - 250 =                                 | 4                      |
| 251 - 300 =                                 | -                      |
| 301 - 350 =                                 | 4                      |
| 351 - 400 =                                 | 4                      |
| 401 - 450 =                                 | -                      |
| 451 - 500 =                                 | 7                      |
| O MAS                                       | 7                      |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL.          | 55                     |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN: | 4                      |
| TOTAL:                                      | 100                    |

EN ESTA MISMA PREGUNTA, SE LES SOLICITA UN LISTADO QUE CONTENGA TODOS LOS PUESTOS QUE INTEGRAN CADA GRUPO OCUPACIONAL, CON EL OBJETO DE CONOCER A QUE NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE DETERMINADO GRUPO; EL RESULTADO FUÉ QUE LA GRAN MAYORÍA DE INSTITUCIONES NO PROPORCIONÓ INFORMACIÓN, LAS RAZONES FUERON VARIAS TALES COMO: "NO LO TENEMOS CLASIFICADO", "SE ME OLVIDO ANEXARLO", "ESTAMOS EN LA REESTRUCTURACIÓN", "SOY NUEVO EN EL PUESTO"; EN EL CUADRO No. 5 SE PRESENTA ESTA CLASIFICACIÓN.

DE LAS EMPRESAS QUE NO PORPORCIONARON INFORMACIÓN LA MAYORÍA CONTEMPLA A SUS PUESTOS DENTRO DE LOS MISMOS GRUPOS OCUPACIONALES, A EXCEPCIÓN DE 4 PUESTOS: GERENTE DE AREA Y DE SUCURSAL QUE ES CLASIFICADO EN EL GRUPO I Y II, JEFES Y SUPERVISORES EN EL GRUPO II Y V, Y VIGILANTES Y AGENTES DE SEGURIDAD EN EL GRUPO IV Y V; OTRA DISCREPANCIA QUE SE ENCONTRÓ FUE - QUE EN ALGUNAS EMPRESAS TODO EL PERSONAL DE UNA SUCURSAL ESTABA CLASIFICADO EN EL GRUPO V, Y OTRAS ESTABA UBICADO DE ACUERDO AL PUESTO: EL GERENTE Y CONTADOR EN EL GRUPO II, EL PERSONAL SIN MANDO EN EL GRUPO III, LOS MENSAJEROS EN EL GRUPO IV Y EL PERSONAL CON ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN EN EL GRUPO V.

EN LA PREGUNTA 5 SE SOLICITA INFORMEN EL NIVEL JERÁRQUICO QUE OCUPA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL, Y NOS ENCONTRAMOS QUE ESTÁ UBICADO EN DIFERENTES NIVELES, DESDE SUBDIRECCIONES NIVEL 3, HASTA DEPARTAMENTOS SECCIONES ABAJO DEL NIVEL 6; ESTO ESTARÁ DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA QUE LA DIRECCIÓN GENERAL OTORQUE A LAS FUNCIONES DE CAPACITACIÓN; PARA QUE ESTO SUCEDA DEPENDERÁ DE LA HABILIDAD DEL RESPONSABLE DE ESTA ACTIVIDAD PARA VENDER LAS BONDADES DE LA CAPACITACIÓN, Y TAMBIÉN DE LAS "BUENAS RELACIONES" QUE MANTENGA CON LOS ALTOS NIVELES.

CUADRO No. 5

EMPRESAS QUE TIENEN LOS MISMOS PUESTOS TIPO EN LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA C.N.B. Y S.

| PUESTOS TIPO                      | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    | GRUPOS OCUPACIONALES |    |    |    |    | NO REPORTARON INFORMACIÓN |
|-----------------------------------|------------------------|----|----------------------|----|----|----|----|---------------------------|
|                                   | I                      | II | III                  | IV | V  |    |    |                           |
| DIRECTOR GENERAL                  | 74                     |    |                      |    |    |    | 26 |                           |
| DIRECTORES                        | 32                     |    |                      |    |    |    | 68 |                           |
| SUBDIRÉCTORES                     | 54                     |    |                      |    |    |    | 46 |                           |
| GERENTES DE AREA                  | 20                     | 44 |                      |    |    |    | 36 |                           |
| GERENTES DE SUCURSAL              | 4                      | 40 |                      |    |    |    | 56 |                           |
| ASESORES                          |                        | 28 |                      |    |    |    | 72 |                           |
| SUBGERENTES                       |                        | 44 |                      |    |    |    | 56 |                           |
| JEFES Y SUPERVISORES              |                        | 20 |                      |    |    | 70 | 10 |                           |
| PERSONAL SIN MANDO                |                        |    | 36                   |    |    |    | 64 |                           |
| PERSONAL DE SUCURSAL              |                        |    |                      |    |    | 24 | 76 |                           |
| MENSAJEROS                        |                        |    |                      |    | 50 |    | 50 |                           |
| MANTENIMIENTO EMPLEADOS           |                        |    |                      |    | 32 |    | 68 |                           |
| VIGILANTES Y AGENTES DE SEGURIDAD |                        |    |                      |    | 20 | 12 | 68 |                           |
| TÉCNICOS ESPECIALIZADOS           |                        |    |                      |    |    | 20 | 80 |                           |

EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA RESULTÓ QUE EL 66% DE LAS EMPRESAS ESTÁN EN EL 3ER. Y 4O. NIVEL, CONSIDERADO EL 1O. NIVEL AL DIRECTOR GENERAL. NINGUNA EMPRESA TIENE EL ÁREA DE CAPACITACIÓN EN EL 2O. NIVEL, EL 6O. NIVEL JERÁRQUICO LO TIENE EL 10% DE LAS EMPRESAS, SEGÚN CUADRO No. 6.

## CUADRO No. 6

## NIVEL JERARQUICO DEL AREA DE CAPACITACION DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

| NIVEL     | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|-----------|------------------------|
| 1o.       | 0                      |
| 2o.       | 0                      |
| 3o.       | 32                     |
| 4o.       | 34                     |
| 5o.       | 24                     |
| 6o. o MÁS | 10                     |
| TOTAL     | 100                    |

PARA QUE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN TENGA PODER DE REALIZACIÓN, ES MUY IMPORTANTE EL NIVEL QUE OCUPE DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, PERO TAMBIÉN ES MUY IMPORTANTE EL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE LO CONSTITUYEN, POR LO QUE LA PREGUNTA 6 DEL CUESTIONARIO, CONTEMPLÓ ESTE DATO. CABE ACLARARSE QUE SE ESTÁ PENSANDO EN PERSONAL CALIFICADO, PORQUE PUEDE DARSE EL CASO QUE UN BANCO CUENTE CON 5 PERSONAS EN SU DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y TENGA MAYORES RESULTADOS QUE OTRO QUE ESTÉ INTEGRADO POR 26 O 30 EMPLEADOS EN ESA MISMA AREA.

EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA, EL 38% DE LAS EMPRESAS TIENEN DE 0 A 5 EMPLEADOS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, SEGÚN SE PUEDE OBSERVAR EN EL CUADRO No. 7. EL 24% CUENTA CON UN MÁXIMO DE 10, POR LO QUE SE PUEDE DEDUCIR QUE EL MAYOR PORCENTAJE (62) DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS TIENEN POCO PERSONAL EN EL AREA DE CAPACITACIÓN.

CUADRO No. 7

PERSONAS QUE INTEGRAN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

| No. DE PERSONAS | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|-----------------|------------------------|
| 0 - 5           | 38                     |
| 6 - 10          | 24                     |
| 11 - 15         | 4                      |
| 16 - 20         | 0                      |
| 21 - 25         | 4                      |
| 26 - 30         | 8                      |
| 31 - 35         | -                      |
| 36 - 40         | 4                      |
| 41 - 45         | 4                      |
| 46 - 50         | 10                     |
| 51 o MÁS        | 4                      |
| TOTAL           | 100                    |

EN LA PREGUNTA No. 7 SE LES PIDE SEÑALEN LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, LA CUAL ES VARIABLE DEPENDIENDO DEL NÚMERO DE EMPLEADOS QUE LO INTEGREN. ALGUNAS INSTITUCIONES LAS PRESENTARON CON LUJO DE DETALLES Y EN HOJA ANEXA, OTRAS DE MANERA MUY SENCILLA, PERO POR SER TAN PARTICULARES CADA UNA DE ELLAS NO SE PRESENTA NINGÚN RESULTADO.

PARA CONTINUAR CON LA INFORMACIÓN DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN, SE ELABORÓ LA PREGUNTA No. 8 EN LA QUE SE LES PIDE DESCRIBAN CUAL ES EL NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL TÉCNICO QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN; DE LAS 26 EMPRESAS ENCUESTADAS, 3 NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN, LAS 23 RESTANTES CUENTAN CON UN TOTAL DE 191 PERSONAS QUE VIENE SIENDO UN PROMEDIO DE 9 EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO; DEL TOTAL; 56 SON LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 41 SON LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA, 22 A NIVEL PREPARATORIA Y 13 SON LICENCIADOS EN COMUNICACIÓN; ESTOS SON LOS DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS. EL CONCENTRADO DE LA INFORMACIÓN APARECE EN EL CUADRO No. 8.

ESTA MISMA PREGUNTA SE CONSIDERÓ TOMANDO EN CUENTA EL PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE TIENEN EL MISMO NIVEL PROFESIONAL; EL RESULTADO ESTÁ CONTEMPLADO EN EL CUADRO No. 9.

EL 96% DE LOS BANCOS TIENEN LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, SOLO UNA INSTITUCIÓN INFORMÓ NO CONTAR DENTRO DE SU PERSONAL TÉCNICO CON ESTA LICENCIATURA; EL 62% DE LAS EMPRESAS TIENEN PSICÓLOGOS; EL 35% CUENTAN CON PEDAGOGOS; EL 39% SU PERSONAL ESTUDIÓ HASTA PREPARATORIA.

NUMERO DE PERSONAS QUE TRABAJAN EN CAPACITACION SEGUN SU FORMACION ACADEMICA:

|  |    |
|--|----|
| <u>MAESTRIA:</u>                           |    |
| ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS                 | 1  |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL                  | 1  |
| ORIENTACIÓN Y DESARROLLO HUMANO            | 1  |
| PSICOLOGÍA                                 | 5  |
| ECONOMÍA                                   | 1  |
| <u>LICENCIATURA:</u>                       |    |
| ADMINISTRACIÓN BANCARIA                    | 1  |
| ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS                 | 56 |
| ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL                  | 1  |
| ADMINISTRACIÓN PÚBLICA                     | 2  |
| COMUNICACIÓN                               | 13 |
| CONTADOR PÚBLICO                           | 5  |
| DISEÑO                                     | 3  |
| FILOSOFÍA                                  | 3  |
| FINANZAS                                   | 1  |
| INGENIERÍA                                 | 1  |
| LEYES                                      | 3  |
| MEDICINA                                   | 1  |
| PEDAGOGÍA                                  | 9  |
| PERIODISMO                                 | 6  |
| PSICOLOGÍA                                 | 41 |
| RELACIONES INDUSTRIALES                    | 9  |
| SOCIOLOGÍA                                 | 1  |
| TURISMO                                    | 1  |
| <u>PREPARATORIA:</u>                       | 22 |
| <u>CARRERA TECNICA:</u>                    | 3  |
| <u>EMPRESAS QUE NO ESPECIFICAN NUMERO:</u> | 3  |

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CUENTAN CON LOS SIGUIENTES NIVELES PROFESIONALES:

| NIVEL PROFESIONAL               | PORCENTAJE DE EMPRESAS |
|---------------------------------|------------------------|
| <u>MAESTRIA:</u>                |                        |
| ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS      | 4                      |
| DESARROLLO ORGANIZACIONAL       | 4                      |
| ECONOMÍA                        | 4                      |
| ORIENTACIÓN Y DESARROLLO HUMANO | 4                      |
| PSICOLOGÍA                      | 4                      |
| <u>LICENCIATURA:</u>            |                        |
| ADMINISTRACIÓN BANCARIA         | 4                      |
| ADMINISTRACIÓN EMPRESAS         | 96                     |
| ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL       | 4                      |
| ADMINISTRACIÓN PÚBLICA          | 4                      |
| COMUNICACIÓN                    | 23                     |
| CONTADOR PÚBLICO                | 19                     |
| DISEÑO                          | 12                     |
| FILOSOFÍA                       | 15                     |
| FINANZAS                        | 4                      |
| INGENIERÍA                      | 4                      |
| LEYES                           | 8                      |
| MEDICINA                        | 4                      |
| PEDAGOGÍA                       | 35                     |
| PERIODISMO                      | 15                     |
| PSICOLOGÍA                      | 62                     |
| RELACIONES INDUSTRIALES         | 27                     |
| SOCIOLOGÍA                      | 4                      |
| TURISMO                         | 4                      |
| <u>PREPARATORIA:</u>            | 39                     |
| <u>CARRERA TECNICA:</u>         | 23                     |

EN EL CUADRO ANTERIOR, ALGUNAS EMPRESAS CUENTAN CON MÁS DE 2 NIVELES PROFESIONALES DIFERENTES, POR LO QUE NO SE SUMA EL PORCENTAJE.

DE TODO EL UNIVERSO DE TÉCNICOS ( SE HACE LA ACLARACIÓN QUE AL DECIR TÉCNICOS, NOS REFERIMOS AL PERSONAL ESPECIALIZADO, NO AL PUESTO) SÓLO 9 EMPLEADOS TIENEN MAESTRIA Y ESTÁN DISTRIBUIDOS EN DIFERENTES EMPRESAS.

LAS PREGUNTAS ANTERIORES, NOS PERMITEN TENER UN PANORAMA GENERAL SOBRE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y SUS INTEGRANTES, AHORA PASAREMOS A CUESTIONAR QUE HACEN, EN BASE A QUE LO HACEN, ETC.

EN LA SIGUIENTE PREGUNTA, LA No. 9, SE SOLICITA INFORMACIÓN SOBRE EL MÉTODO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES QUE HAN UTILIZADO; EL CUADRO No. 10 CLASIFICA 18 DIFERENTES TÉCNICAS QUE FUERON CONSIDERADAS POR LAS 26 EMPRESAS QUE PROPORCIONARON INFORMACIÓN; DE TODAS ÉLLAS LAS DE MAYOR FRECUENCIA SON: LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO APLICADOS AL PERSONAL; LE SIGUE LA OBSERVACIÓN DIRECTA APLICADA A TODOS LOS GRUPOS OCUPACIONALES, MENOS A ALTA DIRECCIÓN. AL GRUPO OCUPACIONAL III LE APLICARON TODAS LAS TÉCNICAS, A EXCEPCIÓN DE CENTROS DE EVALUACIÓN Y SEMINARIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES, QUE SE EFECTUARON AL GRUPO I Y II.

EL GRUPO OCUPACIONAL QUE APARECE CON MENOS TÉCNICAS APLICADAS, ES EL V; PODRÍA SER PORQUE MUCHAS EMPRESAS NO CLASIFICARON PERSONAL EN ÉL.

EL 27% DE LAS EMPRESAS INFORMARON NO APLICAR NINGUNA TÉCNICA AL GRUPO I ALTA DIRECCIÓN, Y EL 15% AL GRUPO IV.

TECNICAS UTILIZADAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION:

| TÉCNICAS UTILIZADAS                         | GRUPOS OCUPACIONALES |    |     |    |    |
|---|----------------------|----|-----|----|----|
|   | I                    | II | III | IV | V  |
| ANÁLISIS DE ERRORES                         |                      |    | 4   |    |    |
| ANÁLISIS DEL EQUIPO                         |                      |    | 4   |    |    |
| ANÁLISIS DEL PUESTO                         | 4                    | 4  | 8   | 4  | 4  |
| CALIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN                | 4                    | 4  | 4   | 4  |    |
| CENTRO DE EVALUACIÓN                        | 4                    | 4  |     |    |    |
| CUESTIONARIO PARA EL JEFE                   | 4                    | 12 | 4   | 4  | 4  |
| CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL               | 23                   | 27 | 35  | 23 |    |
| DEMANDA AÑOS ANTERIORES                     |                      |    | 4   |    |    |
| ENTREVISTA CON EL JEFE                      | 4                    | 15 | 4   | 15 | 8  |
| ENTREVISTA CON EL PERSONAL                  | 35                   | 47 | 23  | 15 | 4  |
| EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS        |                      | 4  | 4   |    |    |
| EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA                     |                      | 4  | 4   |    |    |
| K.J.  | 4                    | 4  | 4   | 4  | 4  |
| OBSERVACIÓN DIRECTA                         |                      | 8  | 23  | 15 | 8  |
| RELACIÓN DE CURSOS                          | 12                   | 8  | 8   |    |    |
| REPORTE DE ERRORES                          |                      |    | 4   |    |    |
| SEMINARIO D.N.C.                            | 4                    | 4  |     |    |    |
| SOLICITUD EXPRESA                           |                      | 4  | 8   | 4  |    |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL           |                      |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 27                   | 4  | 8   | 15 | 12 |

EN LA PREGUNTA 10 SE LES PIDE A LAS 26 EMPRESAS ENCUESTADAS:

- A) NÚMERO DE CURSOS INTERNOS Y EXTERNOS.
- B) NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS POR ESTE MEDIO.
- C) EL NÚMERO DE HORAS
- D) EL NÚMERO DE HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN

TODA LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE A 1981.

FUE INTERESANTE DETECTAR QUE MUCHAS DE ELLAS NO TENIAN EL CONTROL DE LO QUE SE HABÍA REALIZADO, LAS RAZONES VERBALES QUE PROPORCIONARON FUERON LAS SIGUIENTES:

- A) QUE ESTABAN REESTRUCTURÁNDOSE
- B) QUE NO TENIAN LOS DATOS POR ESCRITO
- C) QUE NO HABIAN TENIDO NINGUNA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN
- D) QUE EN 1981, HABÍA OTRA PERSONA RESPONSABLE DEL ÁREA Y NO HABÍA DEJADO NINGUNA INFORMACIÓN, ETC.

EN EL PRIMER INCISO, EL 46% DE LAS INSTITUCIONES NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN EN NÚMERO DE CURSOS INTERNOS Y EL 69% EN NÚMERO DE CURSOS EXTERNOS, LO QUE SE REFLEJA EN LA INFORMACIÓN DE LOS SIGUIENTES INCISOS. EL MAYOR PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS INFORMÓ HABER REALIZADO DE 0 A 10 CURSOS INTERNOS Y EXTERNOS, SEGÚN SE PUEDE APRECIAR EN EL CUADRO No. 11

CUANDO SE LES PREGUNTÓ EL NÚMERO DE PERSONAS CAPACITADAS EN 1981, EL 53% DE LAS EMPRESAS NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN EN CURSOS INTERNOS Y EL 66% EN CURSOS EXTERNOS, SEGÚN CUADRO No. 12

CUADRO No. 11

RESULTADO CUANTITATIVO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION  
REALIZADO EN 1981

| PORCENTAJE<br>EMPRESAS                 | CURSOS INTERNOS |    |    |     |    | CURSOS EXTERNOS |    |    |     |    |   |
|--|-----------------|----|----|-----|----|-----------------|----|----|-----|----|---|
|  | No. CURSOS      | I  | II | III | IV | V               | I  | II | III | IV | V |
| 0 - 10                                 | 39              | 43 | 12 | 24  | 12 | 27              | 28 | 19 | 15  | 4  |   |
| 11 - 20                                | 4               | -- | 12 | 4   | 8  | --              | 4  | 8  | --  | 4  |   |
| 21 - 30                                | --              | 4  | -- | 4   | -- | 4               | 8  | -- | --  | -- |   |
| 31 - 40                                | --              | 8  | 4  | --  | -- | --              | 4  | -- | --  | -- |   |
| 41 - 50                                | --              | 8  | 15 | --  | -- | --              | 8  | -- | --  | -- |   |
| 0 MAS                                  | --              | 12 | 19 | --  | -- | --              | -- | 8  |     |    |   |
| EMPRESAS QUE<br>NO TIENEN ES-          | --              | -- | -- | 4   | 62 | --              | -- | -- | 4   | 62 |   |
| TE NIVEL                               |                 |    |    |     |    |                 |    |    |     |    |   |
| EMPRESAS QUE<br>NO PROPORCIONAN INFOR- | 57              | 25 | 38 | 64  | 18 | 69              | 49 | 65 | 81  | 32 |   |
| MACION.                                |                 |    |    |     |    |                 |    |    |     |    |   |

CUADRO No. 12

NUMERO DE PERSONAS CAPACITADAS DURANTE 1981

| No. DE PERSONAS                             | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    |     |    |    | CURSOS INTERNOS |    |     |    |    | CURSOS EXTERNOS |    |     |    |    | TOTAL |    |     |    |   |
|---|------------------------|----|-----|----|----|-----------------|----|-----|----|----|-----------------|----|-----|----|----|-------|----|-----|----|---|
|   | I                      | II | III | IV | V  | I               | II | III | IV | V  | I               | II | III | IV | V  | I     | II | III | IV | V |
|   | 0 - 20                 | 27 | 4   | -- | 15 | 4               | 15 | 12  | 4  | 12 | --              | 23 | 12  | -- | 23 | 4     |    |     |    |   |
| 21 - 40                                     | 4                      | 8  | --  | 8  | -- | 12              | 8  | --  | -- | -- | 8               | 4  | --  | 8  | -- |       |    |     |    |   |
| 41 - 60                                     | 4                      | -- | 4   | -- | 4  | 4               | 8  | --  | -- | -- | --              | 4  | 4   | -- | 4  |       |    |     |    |   |
| 61 - 80                                     | 4                      | 8  | 4   | -- | -- | --              | 4  | 4   | -- | -- | 4               | 4  | 4   | -- | -- |       |    |     |    |   |
| 81 - 100                                    | --                     | 8  | --  | -- | -- | 4               | -- | 8   | -- | 4  | 4               | 12 | 4   | -- | 4  |       |    |     |    |   |
| 101 - 200                                   | --                     | 15 | 4   | -- | 4  | --              | 8  | 8   | 4  | -- | --              | 15 | 4   | -- | 4  |       |    |     |    |   |
| 201 - 300                                   | --                     | -- | 12  | 4  | 4  | --              | -- | --  | -- | -- | 4               | 8  | 8   | -- | 4  |       |    |     |    |   |
| 301 - 400                                   | --                     | -- | 4   | 4  | -- | --              | -- | --  | -- | 4  | 4               | 4  | 4   | -- | -- |       |    |     |    |   |
| 401 - 500                                   | --                     | 8  | 4   | -- | -- | --              | -- | --  | -- | -- | --              | 4  | 12  | 4  | -- |       |    |     |    |   |
| 0 MAS                                       | --                     | 8  | 23  | -- | 4  | --              | 8  | 8   | -- | -- | --              | 15 | 31  | 8  | -- |       |    |     |    |   |
| Empresas que no tienen este nivel           | --                     | -- | --  | 4  | 62 | --              | -- | --  | 4  | 62 | --              | -- | --  | 4  | 62 |       |    |     |    |   |
| Empresas que no proporcionaron información. | 61                     | 41 | 45  | 65 | 18 | 65              | 52 | 68  | 80 | 36 | 49              | 18 | 29  | 53 | 18 |       |    |     |    |   |
|   |                        |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |       |    |     |    |   |
|   |                        |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |       |    |     |    |   |
|   |                        |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |                 |    |     |    |    |       |    |     |    |   |

A LOS CURSOS INTERNOS ASISTIERON EN MAYOR PORCENTAJE LOS EMPLEADOS DEL GRUPO OCUPACIONAL III Y II; EL PERSONAL DEL GRUPO IV FUÉ EL QUE MENOS ASISTIÓ; EL GRUPO V NO SE MENCIONA PORQUE APROXIMADAMENTE EL 62% DE LAS EMPRESAS NO TIENEN REGISTRADO PERSONAL EN EL.

EL 50% DE LAS EMPRESAS INFORMARON HABER TENIDO DE 0 A 20 PERSONAS CAPACITADAS, ESTE PORCENTAJE DISTRIBUIDO ENTRE LOS GRUPOS OCUPACIONALES I, II, IV Y V, REALMENTE ES MÍNIMO EL NÚMERO DE GENTE QUE SE VIÓ FAVORECIDA CON LOS PROGRAMAS, EL SEGUNDO PORCENTAJE ALTO, ES EN EL RANGO DE 501 O MÁS EMPLEADOS CAPACITADOS, EN EL CUAL, UN 35% DE LAS EMPRESAS CONTESTARON TENER PERSONAL CAPACITADO, DISTRIBUIDO ESTE PORCENTAJE DE LA SIGUIENTE MANERA: 23% EN EL GRUPO OCUPACIONAL III; EL 8% EN EL II Y EL 4% EN EL V.

EN LOS CURSOS EXTERNOS LA MAYOR PARTICIPACIÓN ES DEL PERSONAL ADSCRITO AL GRUPO II Y AL GRUPO I, EN ESE ORDEN.

EL GRUPO IV CASI ES NULA SU PARTICIPACIÓN, AL IGUAL QUE EN CURSOS INTERNOS; ESTE PERSONAL CASI NUNCA ASISTE O CASI - NUNCA SE LE INVITA, QUIEN SABE CUAL SEA LA REALIDAD.

CON LO ANTERIOR SE PUEDE DEDUCIR QUE LOS CURSOS INTERNOS MÁS BIEN SON DIRIGIDOS A LOS EMPLEADOS DE OFICINA, AL PERSONAL SIN MANDO; EN CAMBIO EN LOS CURSOS EXTERNOS PARTICIPA EL NIVEL DIRECTIVO DE LAS INSTITUCIONES.

RESPECTO A LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA SOBRE EL NÚMERO DE HORAS IMPARTIDAS EN 1981, EL CUADRO N.º 13 LA CONTIENE; AL HACER EL ANÁLISIS, RESULTA LO SIGUIENTE:

CUADRO NO. 13  
 NUMERO DE HORAS IMPARTIDAS EN 1981

| No. DE HORAS                                | PORCENTAJE EMPRESAS |    | CURSOS INTERNOS |    |    |    |    | CURSOS EXTERNOS |    |    |    |    | TOTAL |    |    |  |  |
|---|---------------------|----|-----------------|----|----|----|----|-----------------|----|----|----|----|-------|----|----|--|--|
|   | I                   | II | III             | IV | V  | I  | II | III             | IV | V  | I  | II | III   | IV | V  |  |  |
| 0 - 5-                                      | 19                  | 19 | 12              | 19 | 4  | 15 | 4  | --              | 12 | 4  | 23 | 8  | 4     | 19 | 4  |  |  |
| 51 - 100                                    | 12                  | 8  | --              | 4  | 4  | 8  | 15 | 4               | -- | -- | 12 | 19 | 8     | 4  | 8  |  |  |
| 101 - 200                                   | 4                   | 12 | 12              | 4  | 8  | 4  | 4  | 8               | -- | -- | 8  | 4  | 8     | 8  | 4  |  |  |
| 201 - 300                                   | --                  | -- | 8               | -- | -- | 4  | 4  | 8               | -- | -- | 4  | 8  | 12    | -- | -- |  |  |
| 301 - 400                                   | --                  | -- | --              | -- | -- | -- | -- | --              | 4  | -- | -- | 8  | --    | -- | 4  |  |  |
| 401 - 500                                   | --                  | -- | 4               | -- | -- | 4  | 4  | --              | -- | -- | -- | -- | --    | -- | -- |  |  |
| 501 - 600                                   | --                  | -- | --              | 4  | -- | -- | -- | 4               | -- | -- | -- | -- | --    | -- | -- |  |  |
| 601 - 700                                   | 4                   | -- | --              | -- | -- | -- | 8  | --              | -- | -- | -- | 8  | --    | -- | -- |  |  |
| 701 - 800                                   | --                  | -- | --              | -- | -- | -- | 4  | --              | -- | -- | -- | 4  | --    | -- | -- |  |  |
| 801 - 900                                   | --                  | -- | --              | -- | -- | -- | -- | --              | -- | -- | -- | 4  | --    | -- | -- |  |  |
| 901 - 1000                                  | --                  | -- | --              | -- | -- | -- | -- | --              | -- | -- | -- | 4  | 4     | -- | 4  |  |  |
| 0 MAS                                       | 4                   | 12 | 19              | -- | -- | -- | 4  | 8               | -- | 4  | 4  | 4  | 31    | -- | -- |  |  |
| Empresas que no tienen este nivel           | --                  | -- | --              | 4  | 62 | -- | -- | --              | 4  | 62 | -- | -- | --    | 4  | 62 |  |  |
| Empresas que no proporcionaron información: | 57                  | 49 | 45              | 65 | 22 | 65 | 53 | 68              | 80 | 30 | 49 | 29 | 33    | 65 | 14 |  |  |

EN CURSOS INTERNOS, EL MAYOR PORCENTAJE DE EMPRESAS (54%) NO PROPORCIONA INFORMACIÓN; EL 46% RESTANTE SE UBICA EN EL RANGO DE 0 A 50 HORAS; REALMENTE SON MUY POCAS HORAS PARA PROMEDIARLAS EN EL AÑO. TAMBIÉN EN EL RANGO DE 101 A 200 HORAS SE CLASIFICAN ALGUNAS EMPRESAS Y SIGUE EN 3ER. LUGAR EL RANGO DE 1.000 O MÁS HORAS PARA LOS NIVELES III, II Y I.

EL MAYOR NÚMERO DE HORAS ESTÁN CLASIFICADAS EN EL GRUPO III Y UN POCO MENOS EN EL II.

EN LOS CURSOS EXTERNOS, SE CUENTA CON MENOS INFORMACIÓN; EL PROMEDIO DE LOS 5 GRUPOS OCUPACIONALES QUE NO PROPORCIONÓ NINGÚN DATO ES EL 67%. LOS DATOS SEÑALADOS EN ESTE CUADRO SON SIMILARES AL ANTERIOR, TAMBIÉN AQUÍ EL MAYOR NÚMERO DE HORAS CORRESPONDE AL GRUPO OCUPACIONAL II Y III, Y EL MENOR AL GRUPO IV.

EN EL CUADRO No. 14 ESTÁ CONCENTRADA LA INFORMACIÓN DE NÚMERO DE HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN; EL MAYOR PORCENTAJE DE CURSOS INTERNOS ESTÁ EN EL GRUPO OCUPACIONAL III Y EN EL RANGO 10.001 A 50.000; EL GRUPO OCUPACIONAL III Y EN EL RANGO 10.001 A 50.000; EL GRUPO OCUPACIONAL QUE TIENE MENOS HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN ES EL GRUPO IV PERSONAL DE SERVICIOS.

EN LOS CURSOS EXTERNOS EL MAYOR NÚMERO CORRESPONDE AL GRUPO II Y I Y OTRA VEZ EL GRUPO IV SIGUE SIN FIGURAR; EL MAYOR PORCENTAJE DE ESTE GRUPO ESTÁ EN EL RANGO 0 A 500 HORAS HOMBRE CAPACITACIÓN, EN EL QUE UN 12% DE LAS EMPRESAS LO SEÑALAN.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR SE LES PREGUNTÓ, A TRAVÉS DE LA PREGUNTA No. 11, EN QUE BASARON SUS PROGRAMAS, A LO QUE APROXIMADAMENTE EL 50% DE LAS EMPRESAS CONTESTARON QUE "A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN", OTRA RAZÓN QUE DIERON FUÉ

CUADRO NO. 14

NUMERO HORAS HOMBRE CAPACITACION

| PORCENTAJE<br>EMPRESAS<br>No. H.H.C.             | CURSO INTERNO |    |     |    |    | CURSO EXTERNO |    |     |    |    | TOTAL |    |     |    |    |
|--|---------------|----|-----|----|----|---------------|----|-----|----|----|-------|----|-----|----|----|
|  | I             | II | III | IV | V  | I             | II | III | IV | V  | I     | II | III | IV | V  |
| 0-500  | 19            | 8  | 8   | 15 | 4  | 19            | 8  | 4   | 12 | -  | 31    | 8  | 8   | 20 | 4  |
| 501-1,000  | 4             | 8  |     | 4  |    | 4             | 8  | 4   |    | -  |       | 4  |     |    |    |
| 1,000-5,000                                      | 8             | 19 | 4   | 4  | 12 |               | 12 | 4   |    | 4  | 12    | 31 | 4   |    | 16 |
| 5,001-10,000                                     |               | 4  | 12  |    |    |               | 4  |     |    |    |       | 4  | 12  |    |    |
| 10,001-50,000                                    |               | 4  | 15  |    | 4  |               |    | 4   |    |    |       |    | 12  |    | 19 |
| 50,001-100,000                                   |               | 4  | 8   |    |    |               |    |     |    |    |       | 4  | 12  |    |    |
| o MAS  | 4             | 4  | 4   | 8  |    | 4             | 8  | 8   | 4  | 4  | 4     | 12 | 12  | 8  | 4  |
| EMPRESAS QUE NO<br>TIENEN ESTE NI-<br>VEL        |               |    |     | 4  | 62 |               |    |     | 4  | 62 |       |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO<br>PROPORCIONARON<br>INFORMACION | 65            | 49 | 49  | 65 | 18 | 73            | 60 | 76  | 80 | 30 | 53    | 25 | 33  | 68 | 14 |
|  |               |    |     |    |    |               |    |     |    |    |       |    |     |    |    |
|  |               |    |     |    |    |               |    |     |    |    |       |    |     |    |    |
|  |               |    |     |    |    |               |    |     |    |    |       |    |     |    |    |
|  |               |    |     |    |    |               |    |     |    |    |       |    |     |    |    |

"A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES URGENTES" INFORMARON UN 10% DE LAS EMPRESAS, OTRO 10% DIJO HABER ESTRUCTURADO SUS CURSOS A SOLICITUD VERBAL O ESCRITA DE LAS AREAS (CUADRO No. 15).

CUADRO No. 15

LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION IMPARTIDOS EN 1981 SE BASARON EN:

| PORCENTAJE DE EMPRESAS                      | GRUPOS OCUPACIONALES |    |     |    |    |
|---|----------------------|----|-----|----|----|
|   | I                    | II | III | IV | V  |
| ASESORIA EXTERNA                            |                      |    | 4   | 4  |    |
| CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN                    | 4                    |    |     | 4  |    |
| CUESTIONARIO Y ENTREVISTA                   | 3                    | 4  |     |    |    |
| DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.   | 36                   | 60 | 65  | 43 | 23 |
| 60% D.N.C.                                  | 8                    | 3  | 3   | 3  | 3  |
| EXPERIENCIA OTROS AÑOS                      | 4                    | 4  | 3   | 4  |    |
| INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.             |                      |    | 4   | 4  | 4  |
| PROGRAMA BIANUAL REPORTADO.                 | 12                   | 4  | 4   | 4  | 4  |
| PROGRAMA GENERAL ENTRENAMIENTO              | 4                    | 4  | 4   | 4  |    |
| SATISFACCION DE NECESIDADES URGENTES.       | 4                    | 16 | 15  | 4  |    |
| SOLICITUD VERBAL O ESCRITA                  | 3                    | 12 | 3   | 12 | 3  |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL.          |                      |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 12                   | 12 | 3   | 31 | 3  |

ESTA INFORMACIÓN FUÉ PROPORCIONADA POR LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, SÓLO UN 12% DE ELLAS NO ESPECIFICARON NINGÚN DATO.

TAMBIÉN SE LES PREGUNTÓ (PREGUNTA NO.12 ), SI LA CAPACITACIÓN LA PROPORCIONAN EN HORAS DE TRABAJO, SI CUBRE ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS Y SI ESTOS ÚLTIMOS SE IMPARTEN EN ESCUELA VESTIBULAR.

EL 90% DE LAS EMPRESAS INFORMARON PROPORCIONAR CAPACITACIÓN DENTRO DE HORAS DE TRABAJO, PERO NADA MÁS UN 50% DEL TOTAL DE SUS PROGRAMAS.

LAS RAZONES QUE MANIFESTARON TENER PARA IMPARTIRLA FUERA DE HORAS LABORABLES FUERON:

- A) POR ATRAER PERSONAL PARA CAPACITARSE
- B) POR QUE NO EXISTE PERSONAL QUE CUBRA MIENTRAS SE CAPACITAN.
- C) PORQUE ES MÁS FÁCIL QUE ASISTAN YA QUE NO NECESITAN AUTORIZACIÓN DEL SUPERVISOR.
- D) CUANDO ES PARA OCUPAR UN PUESTO SUPERIOR.

DENTRO DE LA PROGRAMACIÓN DE CURSOS, EL 85% DE INSTITUCIONES TAMBIÉN CONSIDERARON LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ESTO COMO RESULTADO DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN O POR ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LOS EMPLEADOS.

LOS CURSOS INTERNOS INCLUYERON ASPECTOS OPERATIVOS Y TODAS LAS EMPRESAS LO CONSIDERARON DENTRO DE SU PROGRAMACIÓN, OTORGÁNDOLE UN 50% DE SU TIEMPO TOTAL DE CAPACITACIÓN; LA JUSTIFICACIÓN QUE DIERON A TODO ESTO, FUÉ QUE ES MUY IMPORTANTE LA OPERACIÓN Y SERVICIO DENTRO DE SUS ACTIVIDADES.

EL 50% DE LAS EMPRESAS SEÑALARON QUE ESTA CAPACITACIÓN LA REALIZAN DENTRO DE SUS INSTALACIONES EN ESCUELA VESTIBULAR Y EL 38% INFORMARON QUE LO LLEVAN A CABO EN ALGUNA SUCURSAL CERCA AL CENTRO DE CAPACITACIÓN.

EN LA PREGUNTA No. 13 SE SOLICITA INFORMEN SI UTILIZAN ALGÚN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

EL RESULTADO ES EL SIGUIENTE (CUADRO No. 16 ):

EL 54% DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS MANIFESTARON QUE APLICAN EVALUACIÓN DE REACCIÓN A LA GERENCIA MEDIA Y A LOS EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, ÉSTE RESULTADO ES INTERESANTE, YA QUE AL OBSERVAR EL PORCENTAJE DE LOS OTROS GRUPOS OCUPACIONALES DISMINUYEN CONSIDERABLEMENTE; EN ALTA DIRECCIÓN SÓLO EL 27% APLICA CUESTIONARIOS DE REACCIÓN Y A PERSONAL DE SERVICIOS EL 39%, DECREMENTANDO EL PORCENTAJE AL NIVEL V, SÓLO UTILIZA ESTA HERRAMIENTA EL 23% DE LAS EMPRESAS.

EL 54% DE LAS INSTITUCIONES QUE CONTESTARON, UTILIZAN EL POSTEST Y LO APLICAN AL GRUPO III; EN CAMBIO, EL PRETEST LO APLICAN MENOR NÚMERO DE EMPRESAS, 43%. EN ALTA DIRECCIÓN NINGUNA ORGANIZACIÓN LO UTILIZA. EN LOS NIVELES II EL 35% Y LOS GRUPOS IV Y V EL 12% DE LAS INSTITUCIONES.

SE ENCONTRÓ QUE EN LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS, QUE ES TAN IMPORTANTE PARA CONOCER LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL CURSO, SOLO 3 EMPRESAS, QUE CORRESPONDE AL 12% LA UTILIZAN Y LA APLICAN EN LOS GRUPOS I, II Y III, EN LOS GRUPOS RESTANTES SOLO EL 4%.

CUADRO No. 16

TÍPOS DE EVALUACION APLICADOS A LA CAPACITACION.

| TIPOS DE EVALUACIÓN                                 | GRUPOS OCUPACIONALES |    |     |    |    |
|---|----------------------|----|-----|----|----|
|   | I                    | II | III | IV | V  |
| ACTITUD   | 4                    | 4  | 4   |    |    |
| ANÁLISIS DE EXPEDIENTES                             |                      |    | 4   | 4  | 4  |
| AUTOEVALUACIÓN                                      | 4                    |    |     |    |    |
| COSTO BENEFICIO                                     |                      |    | 4   |    |    |
| CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO CON EL JEFE             |                      | 12 | 12  | 8  |    |
| CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO CON EL PERSONAL         | 4                    | 12 | 15  | 15 |    |
| ENTREVISTA  | 12                   | 12 | 12  | 4  | 4  |
| EVALUACIÓN INTERMEDIA                               |                      | 4  | 4   |    |    |
| EVALUACIÓN PRÁCTICA                                 |                      | 4  | 8   | 4  | 4  |
| MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO ANTES Y DESPUÉS DEL EVENTO |                      | 4  | 4   |    |    |
| OBSERVACIÓN EN EL TRABAJO                           |                      | 8  | 12  | 4  | 4  |
| OPINIÓN DEL INSTRUCTOR                              |                      | 4  | 4   | 4  |    |
| PRETEST (CONOCIMIENTOS)                             |                      | 35 | 43  | 12 | 12 |
| POSTEST   | 4                    | 47 | 54  | 15 | 15 |
| REACCIÓN  | 27                   | 58 | 58  | 39 | 23 |
| RESULTADOS  | 12                   | 12 | 12  | 4  | 4  |
| REVISIÓN DE METAS                                   | 4                    |    |     |    |    |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL                   |                      |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN.         | 43                   | 4  | 8   | 31 | 8  |

EL 12% DE LAS ORGANIZACIONES SEÑALARON QUE DESPUÉS DE CONCLUIR EL EVENTO, ENTREVISTAN A JEFES Y EMPLEADOS CORRESPONDIENTES A LOS GRUPOS I, II Y III; EL 4% LAS REALIZAN EN LOS NIVELES IV Y V.

LA INFORMACIÓN ANTES SEÑALADA ES LA QUE TIENE MÁS SIGNIFICANCIA, POR EL MAYOR PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE APLICAN ESAS HERRAMIENTAS.

UN PROMEDIO DEL 8% DE INSTITUCIONES CITARON OTROS TIPOS DE EVALUACIÓN, TALES COMO: ANÁLISIS DE EXPEDIENTES, AUTOEVALUACIÓN, COSTO BENEFICIO, EVALUACIÓN INTERMEDIA, PRÁCTICA Y DE ACTITUD, OBSERVACIÓN EN EL TRABAJO, OPINIÓN DEL INSTRUCTOR Y REVISIÓN DE METAS.

LAS EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN RESPECTO AL TIPO DE EVALUACIÓN PRÁCTICA EN LOS DIFERENTES GRUPOS OCUPACIONALES, SON LOS SIGUIENTES PORCENTAJES: 43% EN ALTA DIRECCIÓN, 4% GERENCIA MEDIA, 8% EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, 31% PERSONAL DE SERVICIO Y 8% OTROS EMPLEADOS NO ESPECIFICADOS EN LOS GRUPOS ANTERIORES.

EL SEGUIMIENTO ES UNA FASE MUY IMPORTANTE DENTRO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN; ES INTERESANTE SABER SI EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS SE LLEVA A CABO Y DE QUE MANERA; LA PREGUNTA No. 14 LO ESPECIFICA CLARAMENTE. EL RESULTADO ES EL QUE APARECE EN EL CUADRO No. 17.

CUADRO No. 17

## TIPOS DE SEGUIMIENTO UTILIZADOS EN CAPACITACION

| SEGUIMIENTO                               | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    | GRUPOS OCUPACIONALES |    |    |  |  |
|---|------------------------|----|----------------------|----|----|--|--|
|   | I                      | II | III                  | IV | V  |  |  |
| CÁPSULAS AUTOADMINISTRALES                |                        | 4  |                      |    |    |  |  |
| CONTINUIDAD A CURSOS                      | 4                      |    |                      |    |    |  |  |
| CUESTIONARIOS PARA EL JEFE                |                        | 8  | 15                   | 12 | 4  |  |  |
| CUESTIONARIOS PARA EL PERSONAL            |                        | 8  | 15                   | 8  |    |  |  |
| ENTREVISTAS CON EL JEFE                   | 4                      | 19 | 27                   | 12 | 12 |  |  |
| ENTREVISTAS CON EL PERSONAL               | 15                     | 8  |                      |    |    |  |  |
| ESTUDIOS DE CLIMA DE TRABAJO              |                        |    | 4                    | 4  |    |  |  |
| MÓDULOS DE APRENDIZAJE                    | 4                      | 4  | 4                    | 4  |    |  |  |
| OBSERVACIÓN EN EL PUESTO                  |                        |    |                      | 12 |    |  |  |
| PLAN DE CARRERA                           |                        | 8  |                      |    |    |  |  |
| SESIONES POSTERIORES                      | 8                      | 12 | 8                    | 4  |    |  |  |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL         |                        |    |                      | 4  | 62 |  |  |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONAN INFORMACIÓN. | 54                     | 47 | 27                   | 47 | 24 |  |  |

EL 54% DE LAS EMPRESAS INFORMARON QUE NO REALIZAN SEGUIMIENTO EN EL GRUPO DE ALTA DIRECCIÓN, EL 47% EN GERENCIA MEDIA Y PERSONAL DE SERVICIOS; DONDE SE LLEVA A CABO EL SEGUIMIENTO ES EN EL GRUPO DE EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS, EN EL CUAL UTILIZAN LA ENTREVISTA CON EL JEFE EL 27% DE LAS INSTITUCIONES Y EL 15% CUESTIONARIOS PARA EL JEFE Y PARA EL PERSONAL; EN GERENCIA MEDIA UN 19% DE LAS EMPRESAS PARA DAR SEGUIMIENTO ENTREVISTAN AL JEFE Y 12% REALIZAN SESIONES POSTERIORES.

EN LA PREGUNTA No. 15, SE LES SOLICITA PROPORCIONEN INFORMACIÓN SOBRE LOS INCENTIVOS QUE OTORGAN AL PERSONAL QUE SE CAPACITA Y AL EMPLEADO O FUNCIONARIO QUE FUNGE COMO INSTRUCTOR; EN ESTE ÚLTIMO CASO MÁS DEL 50% DE LAS INSTITUCIONES NO CONTESTARON, ALGUNAS DE ELLAS VERBALMENTE DIJERON QUE NO TENIAN INSTRUCTORES INTERNOS, OTRAS INFORMARON QUE NO LES OFRECIAN NADA, SOLO SU AGRADECIMIENTO. EL 27% DE LAS INSTITUCIONES LES PAGAN POR HORA A LOS EMPLEADOS DE OFICINA Y/O ADMINISTRATIVOS Y EN MENOR PORCENTAJE APARECE ESTE INCENTIVO EN LOS DE MÁS GRUPOS OCUPACIONALES ( CUADRO No. 18).

CUADRO No. 18

INCENTIVOS O REFORZAMIENTOS QUE OTORGA LA EMPRESA A LOS INSTRUCTORES INTERNOS

| INCENTIVO                                 | GRUPOS OCUPACIONALES |    |     |    |    |
|---|----------------------|----|-----|----|----|
|   | I                    | II | III | IV | V  |
| DIPLOMA                                   | 8                    | 8  | 2   |    |    |
| HORARIO ESPECIAL                          |                      | 4  |     |    |    |
| MONEDA DE ORO \$10.00                     | 4                    | 4  | 4   | 4  |    |
| PAGO POR HORA                             | 15                   | 23 | 27  | 19 | 8  |
| PERIÓDICO MURAL                           |                      | 4  | 4   |    | 4  |
| REVISTA INTERNA                           | 4                    |    |     |    |    |
| TIEMPO COMPLETO                           |                      | 4  | 8   |    | 4  |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL         |                      |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONAN INFORMACIÓN. | 65                   | 50 | 50  | 62 | 19 |

EN CUANTO AL INCENTIVO PROPORCIONADO A LOS PARTICIPANTES CASI TODAS LAS EMPRESAS PROPORCIONARON INFORMACIÓN; LOS DATOS CONCENTRADOS APARECEN EN EL CUADRO N<sup>o</sup>. 19.

CUADRO No. 19

INCENTIVOS O REFORZAMIENTO QUE OTORGA LA EMPRESA A LOS PARTICIPANTES

| INCENTIVO                                  | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    |     |    |    |
|--|------------------------|----|-----|----|----|
|  | GRUPOS OCUPACIONALES   |    |     |    |    |
|  | I                      | II | III | IV | V  |
| BIBLIOGRAFÍA                               |                        | 4  | 4   | 4  |    |
| COMIDA Y LIBROS                            | 4                      | 4  | 8   | 4  |    |
| DIPLOMA O CONSTANCIA                       | 65                     | 81 | 81  | 62 | 35 |
| FOTOGRAFÍA AL FINAL DEL EVENTO             | 4                      | 4  | 4   | 4  | 4  |
| NOTA EN EL EXPEDIENTE                      | 4                      | 8  | 8   | 8  | 4  |
| UBJETOS PERSONALES                         |                        | 4  | 4   |    |    |
| PROMOCIÓN CUANDO EL CASO LO AMERITA.       | 8                      | 23 | 27  | 15 | 4  |
| REVISTA INTERNA                            | 4                      | 4  | 4   | 4  | 4  |
| ROTACIÓN DE PERSONAL                       |                        | 4  | 4   | 4  |    |
| TROFEOS                                    |                        | 4  | 4   |    | 4  |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL          |                        |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN | 15                     | 8  | 4   | 19 | 4  |

EL MAYOR PORCENTAJE DE INSTITUCIONES OTORGA DIPLOMA O CONSTANCIA AL FINAL DEL CURSO Y PROMUEVE AL EMPLEADO CUANDO EL CASO LO AMERITA.

TAMBIÉN SE LES PREGUNTÓ, QUE EN SU OPINIÓN MUY PERSONAL, A QUE CREÍAN QUE SE DEBÍA EL ÉXITO OBTENIDO EN SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDOS (PREGUNTA N.º 16 ), A LO QUE CONTESTARON QUE SE DEBÍA A LA ADECUADA DETECCIÓN DE NECESIDADES, AL ESFUERZO REALIZADO EN LA PROGRAMACIÓN DE LOS CURSOS, AL NIVEL DE LOS INSTRUCTORES Y A LA COORDINACIÓN EFECTUADA; ES DECIR A TODO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, NADA MÁS FALTÓ MENCIONAR " A LA EVALUACIÓN QUE NOS PERMITE CORREGIR Y MEJORAR CADA EVENTO REALIZADO", ESTO HUBIERA SIDO LO IDEAL.

OTRAS OPINIONES EMITIDAS EN ALTO PORCENTAJE FUERON:

- A) AL RESPALDO PROPORCIONADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS
- B) AL CONVENCIMIENTO DE LA UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN ( CUADRO No. 20 );

LA PREGUNTA 17 ESPECIFICA QUE PROGRAMAS DE DESARROLLO TIENEN ESTRUCTURADOS PARA EL PERSONAL. EL 62% DE LAS EMPRESAS NO INFORMAN EN ALTA DIRECCIÓN Y EL 58% EN PERSONAL DE SERVICIOS; EL GRUPO V EL 62% DE LAS INSTITUCIONES NO TIENEN PERSONAL - CLASIFICADO ESTO YA SE HABÍA INFORMADO ANTERIORMENTE.

EL MAYOR PORCENTAJE DE EMPRESAS INFORMÓ TENER PROGRAMAS MODULARES, EN LOS CUALES PARA PASAR AL SIGUIENTE MÓDULO, TIENEN QUE HABER APROBADO LOS ANTERIORES.

CUADRO No. 20

DIVERSAS OPINIONES RESPECTO AL EXITO OBTENIDO EN LOS  
PROGRAMAS DE CAPACITACION

| OPINIONES   | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    | GRUPOS OCUPACIONALES |    |    |  |  |
|---|------------------------|----|----------------------|----|----|--|--|
|   | I                      | II | III                  | IV | V  |  |  |
| ANTES NO SE HABÍA DADO CAPACITACIÓN.  |                        |    | 4                    |    |    |  |  |
| CONVENCIMIENTO DE LA UTILIDAD DE LA CAPACITACIÓN.                                       | 4                      | 12 | 3                    | 4  | 4  |  |  |
| CURSOS NUEVOS   | 4                      |    | 4                    |    |    |  |  |
| DETECCIÓN DE NECESIDADES  | 15                     | 15 | 23                   | 15 | 8  |  |  |
| ENTUSIASMO DE LOS PARTICIPANTES POR ESTAR MEJOR PREPARADOS PARA FUTURAS PROMOCIONES.    | 8                      | 12 | 19                   | 8  |    |  |  |
| ESFUERZO REALIZADO EN LA PROGRAMACIÓN, NIVEL DE INSTRUCTORES Y COORDINACIÓN DE EVENTOS. | 12                     | 31 | 35                   | 12 | 12 |  |  |
| MATERIAL DE APOYO.  | 4                      | 8  |                      |    |    |  |  |
| MEJORA EN LAS CONDUCTAS DESEADAS  |                        |    | 4                    | 4  | 4  |  |  |
| OBJETIVOS BIEN DEFINIDOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO.                                       | 8                      | 8  | 8                    | 8  |    |  |  |
| PROGRAMAS PARA CADA AREA  | 4                      | 4  |                      |    |    |  |  |
| PROGRAMAS ENFOCADOS A HABILIDAD.  |                        | 4  | 4                    |    |    |  |  |
| PROPORC. ELEMENTOS TEC. ADMVOS.   |                        |    | 4                    |    |    |  |  |
| RESPALDO DE LA DIREC. GRAL., FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.                                  | 23                     | 12 | 8                    | 4  |    |  |  |
| NO TIENEN ESTE NIVEL  |                        |    |                      | 4  | 62 |  |  |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN.   | 39                     | 23 | 19                   | 47 | 12 |  |  |

A LOS GRUPOS II, III Y IV LES IMPARTEN CURSOS ENFOCADOS AL AREA HUMANÍSTICA. OTROS PROGRAMAS DE DESARROLLO REPORTADOS SON: BECAS, SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN Y A CONOCER OTRO PUESTO, ETC., PARA ANALIZAR A MAYOR DETALLE LA INFORMACIÓN CONCENTRADA APARECE EN EL CUADRO No. 21.

CUADRO No. 21

## PROGRAMAS DE DESARROLLO DE PERSONAL

| PROGRAMAS.                                  | PORCENTAJE DE EMPRESAS |    |     |    |    |
|---|------------------------|----|-----|----|----|
|   | GRUPOS OCUPACIONALES   |    |     |    |    |
|   | I                      | II | III | IV | V  |
| ASESORÍA A JEFES (PROG.TUTELARES)           | 4                      | 4  | 4   | 4  | 4  |
| BECAS                                       | 4                      | 8  | 8   | 4  | 4  |
| CURSOS ENFOCADOS AREA ADMVA.                |                        | 12 | 12  |    |    |
| CURSOS ENFOCADOS AREA HUMANÍSTICA.          |                        | 15 | 21  | 19 |    |
| DESARROLLO GERENCIAL                        | 4                      | 19 |     |    |    |
| INTEGRACIÓN DE EQUIPOS TRABAJO              |                        | 4  |     |    |    |
| PLANES DE CARRERA                           |                        | 4  | 4   |    |    |
| PROGRAMAS MODULARES                         | 8                      | 12 | 12  | 8  | 8  |
| ROTACIÓN DE PERSONAL                        |                        |    | 4   |    |    |
| SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN                 | 8                      | 8  | 8   | 4  |    |
| SEMINARIOS A CONOCER OTRO PUESTO            |                        | 4  | 8   | 4  |    |
| INGLÉS                                      |                        | 4  | 4   |    |    |
| EMPRESAS QUE NO TIENEN ESTE NIVEL           |                        |    |     | 4  | 62 |
| EMPRESAS QUE NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN. | 62                     | 35 | 39  | 58 | 25 |

POSTERIORMENTE SE LES INTERROGÓ (PREGUNTA No. 18), PORQUE CREIAN QUE LOS EMPLEADOS ASISTIAN A LOS CURSOS, PREGUNTA RELACIONADA CON LA NÚMERO 16; A LO QUE CONTESTARON QUE EN 1ER. LUGAR POR BÚSQUEDA DE CONOCIMIENTOS, EN 2o. LUGAR - POR PROMOCIÓN A OTRO PUESTO, EN 3ER. LUGAR POR TENER CONTACTO CON NUEVOS COMPAÑEROS, EN 5o. LUGAR POR EL DIPLOMA QUE SE OTORGA ETC.; EN EL CUADRO No. 22 APARECEN 17 RAZONES CLASIFICADAS POR ORDEN DE IMPORTANCIA.

Y AHORA ES IMPORTANTE SABER PORQUE LA GENTE NO ASISTE A - LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN; EN LA PREGUNTA No. 19 SE LES SOLICITA SU OPINIÓN. LOS ENTREVISTADOS, RESPONSABLES DEL AREA DE CAPACITACIÓN, CONTESTARON QUE EN PRIMER LUGAR PORQUE PIENSAN QUE YA LO SABEN TODO, OTRA RAZÓN ES, QUE NO ESTÁN MOTIVADOS POR SUS SUPERIORES O PORQUE EL HORARIO DEL CURSO NO ES COMPATIBLE CON SUS ACTIVIDADES, SI ES HORARIO LABORABLE PORQUE TIENEN MUCHO TRABAJO, SI ES DESPUÉS SE EXCUSAN DICIENDO QUE NO PUEDEN POR LA FAMILIA, EL MÉDICO, ETC., OTRA JUSTIFICACIÓN QUE DAN PARA NO ASISTIR ES QUE DÁ LO MISMO QUE SE CAPACITEN O QUE NO LO HAGAN, DE CUALQUIER FORMA NO SE LES TOMA EN CUENTA.

EL CUADRO No. 23 CONTIENE 15 JUSTIFICACIONES SEÑALADAS POR JERARQUÍA DE IMPORTANCIA.

CON ESTA PREGUNTA CONCLUYE EL CUESTIONARIO, SE PUDO HABER PROFUNDIZADO MÁS EN CADA PUNTO, PERO EL OBJETIVO ERA INVESTIGAR QUE PORCENTAJE DE INSTITUCIONES BANCARIAS EFECTUAN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA C.N.B. Y S., Y QUE TÉCNICAS UTILIZAN PARA ELLO, ASÍ COMO CONTAR CON UN PANORAMA GENERAL DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN.

RAZONES POR LAS QUE EL PERSONAL ASISTE A CURSOS SEGUN OPINION DEL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

| PORCENTAJE DE EMPRESAS<br>RAZONES            | POR ORDEN DE IMPORTANCIA: |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|--|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|  | 10.                       | 20. | 30. | 40. | 50. | 60. | 70. | 80. | 90. | 100. |
| POR LA BÚSQUEDA DE CONOCIMIENTOS.            | 65                        | 15  | 8   | 4   | 4   | 4   |     |     |     |      |
| POR PROMOCIÓN                                | 15                        | 42  | 12  | -   | 4   | 8   | 4   |     |     |      |
| POR LA CALIDAD DEL INSTRUCTOR.               | 8                         | 12  | 12  | 19  | 8   | 4   | -   | 15  | 8   | -    |
| POR CONTACTO CON NUEVOS COMPAÑEROS.          | -                         | 12  | 8   | 23  | 12  | 23  | 8   | -   | 4   | 4    |
| POR EL DIPLOMA QUE SE OTORGA                 | -                         | 8   | 23  | 15  | 12  | -   | 8   | 4   | -   | 4    |
| POR STATUS                                   | -                         | -   | 4   | 12  | 15  | 12  | 8   | 12  | -   | 12   |
| POR EL MATERIAL DE APOYO                     | -                         | 4   | 15  | 12  | 4   | 8   | 8   | 8   | 8   | 4    |
| PORQUE VA EL JEFE O SUPERIOR                 | -                         | -   | 8   | 4   | 15  |     | 8   | 12  | 4   | 15   |
| POR SER EN HORAS DE TRABAJO                  | -                         | 4   | 8   | 4   | 8   | -   | 8   | 4   | 19  | -    |
| POR SALIR DE LA RUTINA DE TRABAJO.           | 4                         | -   | -   | 4   | 12  | 4   | 12  | 15  | 15  | 8    |
| POR SER FUERA DE HORAS DE TRABAJO            | 4                         | -   | -   | 4   | 8   | 12  | 8   | 8   | 4   | 4    |
| PORQUE HAY CAFÉ Y GALLETAS                   | -                         | -   | -   | 4   | 4   | -   | -   | 4   | 8   | 4    |
| PORQUE LA GENTA ESTÁ MOTIVADA                | -                         | 4   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -   | -    |
| PORQUE SE LO ORDENAN                         | -                         | -   | 4   | -   | -   | -   | 4   | -   | -   | -    |
| POR ATRACTIVOS DEL INSTRUCTOR                | 4                         | -   | -   | -   | -   | -   | -   | 4   | 4   | 8    |
| POR LA FAMILIA                               | -                         | -   | -   | -   | -   | 4   | 4   | -   | -   | 4    |
| POR SALIR EN EL PERIÓDICO DE LA INSTITUCIÓN. | -                         | -   | -   | -   | -   | 4   | -   | -   | 4   | 4    |

RAZONES POR LAS QUE EL PERSONAL NO ASISTE A CURSOS EN OPINION DE LOS - RESPONSABLES DE CAPACITACION.

| R A Z O N E S .  | PORCENTAJE DE EMPRESAS            |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|--|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|  | RAZONES POR ORDEN DE IMPORTANCIA: |     |     |     |     |     |     |     |     |      |
|  | 10.                               | 20. | 30. | 40. | 50. | 60. | 70. | 80. | 90. | 100. |
| PORQUE PIENSAN QUE YA LO SABEN TODO.                         | 47                                | 8   | 4   | 15  | 4   | 4   | 8   | 4   | -   | -    |
| PORQUE NO ESTÁN MOTIVADOS                                    | 23                                | 27  | 15  | 12  | 4   | 4   | 4   | 4   | -   | -    |
| POR EL HORARIO   | 15                                | 12  | 27  | 8   | -   | 12  | 4   | 4   | 12  | 4    |
| PORQUE SU JEFE NO TOMA EN CUENTA A LA GENTE QUE SE CAPACITA. | 4                                 | 4   | 15  | 19  | 15  | 8   | 12  | 4   | 8   | 4    |
| LA LEJANÍA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN.                       | -                                 | 23  | 8   | 4   | 8   | 8   | 8   | 8   | 12  | 8    |
| POR LA ANTIGUEDAD  | 4                                 | 12  | 8   | 4   | 8   | 12  | 4   | 12  | -   | -    |
| POR LA GENTE QUE ASISTE ESTÁ IGUAL QUE LA QUE NO ASISTE.     | 4                                 | -   | 8   | 12  | 8   | 8   | -   | 8   | 4   | 4    |
| PORQUE ASISTE A LA ESCUELA                                   | 8                                 | -   | 4   | 4   | 12  | -   | -   | -   | 8   | 4    |
| POR LA EDAD  | -                                 | -   | 8   | 8   | 8   | -   | 8   | 4   | 4   | 8    |
| POR LA FAMILIA   | -                                 | 8   | -   | 4   | 12  | 12  | 12  | 8   | -   | 12   |
| PORQUE DA CLASES   | -                                 | 4   | -   | -   | 12  | -   | 8   | 4   | 4   | -    |
| PORQUE NO LES GUSTA EL INSTRUCTOR.                           | -                                 | -   | -   | 4   | 4   | 8   | 8   | 12  | -   | 15   |
| PORQUE NO SIRVEN LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN.                 | -                                 | -   | 4   | 4   | 4   | 4   | -   | 8   | 15  | 4    |
| POR EL GASTO EXTRA (ECONÓMICO)                               | -                                 | -   | 4   | 4   | 8   | -   | 4   | 4   | 8   | 4    |
| PORQUE TRABAJAN EN OTRA EMPRESA                              | 4                                 | -   | -   | 4   | 4   | 8   | 4   | 4   | 8   | 4    |

## CONCLUSIONES

DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS ENCUESTADAS, EL 96%, INFORMÓ QUE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN CUENTA CON LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (56 PERSONAS). EL 62% DE ESTAS INSTITUCIONES REPORTÓ QUE CUENTA CON LICENCIADOS EN PSICOLOGÍA (41 PERSONAS).

NO EXISTE UN CRITERIO HOMOGENEO PARA CLASIFICAR AL PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS, EN LOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SEÑALA LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. (1).

DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN DE LA BANCA ENCUESTADA, EL MAYOR NÚMERO DE EMPLEADOS ESTÁ CLASIFICADO DENTRO DEL GRUPO OCUPACIONAL III.

EL MAYOR PORCENTAJE DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS (52%), UTILIZAN PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, LAS TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO.

EL 92% DE LAS INSTITUCIONES INVESTIGADAS, SEÑALARON UTILIZAR LAS TÉCNICAS DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN MAYOR NÚMERO AL GRUPO OCUPACIONAL III.

EL 30% DE LAS EMPRESAS SEÑALARON ELABORAR SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS DE OTROS AÑOS, A ASESORÍA EXTERNA, ETC., Y NO MENCIONARON A LA DETECCIÓN DE NECESIDADES, HERRAMIENTA IMPORTANTE PARA EL DISEÑO ADECUADO DE LOS PROGRAMAS.

EN TODAS LAS INSTITUCIONES QUE PARTICIPARON EN LA INVESTIGACIÓN, SE IMPARTEN MÁS CURSOS INTERNOS QUE EXTERNOS; SIENDO LOS PRIMEROS DIRIGIDOS EN MAYOR PORCENTAJE AL GRUPO OCUPACIONAL III Y LOS SEGUNDOS A LOS GRUPOS I Y II.

EL 50% DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS NO PROPORCIONARON INFORMACIÓN CUANTITATIVA DE LA CAPACITACIÓN EJECUTADA, POR LO QUE SE DEDUCE QUE NO EFECTUAN REGISTROS.

EL 90% DE LAS EMPRESAS INVESTIGADAS INFORMARON QUE PROPORCIONAN CAPACITACIÓN DENTRO DEL HORARIO DE TRABAJO, ABARCANDO UN 50% DEL TOTAL DE SUS PROGRAMAS. LO ANTERIOR, NOS DEMUESTRA QUE NO SE ESTÁ CUMPLIENDO CON LO ESTIPULADO EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS ENCUESTADAS, EL 54%, MANIFESTÓ QUE LA HERRAMIENTA QUE MÁS APLICAN ES EL CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE REACCIÓN.

EL RESULTADO OBTENIDO MEDIANTE ESTA INVESTIGACIÓN, NOS PERMITE PERCATARNOS QUE NO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE MANERA INTEGRAL, DEBIDO A QUE NO SE REALIZAN TODAS SUS FASES DE MANERA SECUENCIAL. LA FASE QUE SE EJECUTA EN MENOR ESCALA ES LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO, HERRAMIENTAS IMPORTANTES QUE COADYUVAN A INCREMENTAR LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS.

## RECOMENDACIONES.

- SERÍA CONVENIENTE QUE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS, SEÑALARÁ DE MANERA MÁS EXPLICITA COMO CLASIFICAR LOS PUESTOS, SOBRE TODO LOS TIPIFICADOS COMO SON LOS DE BANCA COMERCIAL.
- SE RECOMIENDA REVISAR LOS PLANES DE ESTUDIO DE LA LICENCIATURA DE PSICOLOGÍA EN EL AREA INDUSTRIAL, PARA NO SUFRIR UN DESPLAZAMIENTO POR PERSONAL ESPECIALIZADO EN ADMINISTRACIÓN, SOBRE TODO PARA AQUELLOS PSICOLOGOS QUE SE DEDICAN A LA ACTIVIDAD CAPACITADORA.
- SE SUGIERE LA UTILIZACIÓN DE LAS DIVERSAS TÉCNICAS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, QUE POR TEMOR O - DESCONOCIMIENTO NO SON UTILIZADAS.
- SERÍA CONVENIENTE INVOLUCRAR A TODO EL PERSONAL EN LA - FASE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, YA QUE ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS.
- ES NECESARIO HACER CONCIENCIA DE LA IMPORTANCIA QUE REVISTE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN, PARA PERMITIRNOS SABER EL ASPECTO CUALITATIVO DE LOS ESFUERZOS REALIZADOS EN ESTE RENGLÓN.

## RESUMEN

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE ESTE TRABAJO, ES PRESENTAR UN PANORAMA GENERAL DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE SE LLEVA A CABO EN LA BANCA MÚLTIPLE MEXICANA. PARA CONTAR CON UN MARCO DE REFERENCIA DE ESTOS DOS ASPECTOS, "BANCA" Y "CAPACITACIÓN", EN EL PRIMERO SE NARRA LA HISTORIA DE LA BANCA, DESDE SU INICIO EN EL GLOBO TERRAQUEO HASTA LA NACIONALIZACIÓN DE LA MISMA EN NUESTRO PAIS; EN EL SEGUNDO, SE HACE REFERENCIA AL ASPECTO LEGAL Y SE DESCRIBEN LAS FASES DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN: DETECCIÓN DE NECESIDADES, DISEÑO DE CURSOS, EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN.

CONTEMPLADOS LOS ANTERIORES CAPÍTULOS POSTERIORMENTE SE DESCRIBE EL DESARROLLO DE UNA INVESTIGACIÓN SOBRE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PRACTICADA EN UNA EMPRESA PARASTATAL Y LOS RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON DE ELLA.

EN EL ÚLTIMO CAPÍTULO, SE ESPECIFICA LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL SECTOR BANCARIO SOBRE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN QUE SE PRACTICA EN DICHAS INSTITUCIONES, ASÍ COMO LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

## EVALUACION CRITICA

CUALQUIER ACTIVIDAD DESARROLLADA, PUEDE SER MEJORADA EN CADA NUEVA OCASIÓN QUE SE REALICE Y ESTO COMO CONSECUENCIA DE LA MISMA EXPERIENCIA ADQUIRIDA AL ESTARLA EFECTUANDO. EL TRABAJO PRESENTADO EN ESTA TESIS DEFINITIVAMENTE PUDO HABER ESTADO MEJOR EN MUCHOS ASPECTOS.

AL FINAL DE LA REALIZACIÓN DEL MISMO, Y AL HACER UN ANÁLISIS DE LO ESCRITO, Y DE LO NO ESCRITO, PERO QUE QUEDÓ COMO PARTE DE LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA, ES INTERESANTE Y A LA VEZ SATISFACTORIO PODER DECIR CON MADUREZ Y SINCERIDAD SI HUBIERA HECHO TAL O CUAL CAMBIO PODRÍA HABER MEJORADA EL RESULTADO OBTENIDO.

PARA EMPEZAR, EL INSTRUMENTO UTILIZADO, NO CONTÓ CON UN INSTRUCTIVO QUE EXPLICARA EL OBJETIVO Y LA MANERA DE CONTESTARLO.

AL ANALIZAR LAS 19 PREGUNTAS QUE LO CONSTITUYEN NOS ENCONTRAMOS QUE 5, NO SON CLARAS, LOS TÉRMINOS UTILIZADOS SON UN POCO CONFUSOS; LAS PREGUNTAS SON LAS SIGUIENTES:

- EN LA PREGUNTA No. 3 SE SOLICITA INFORMACIÓN SOBRE -  
" EL NIVEL PROFESIONAL DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN", Y DEBERÍA DE HABERSE ESPECIFICADO, QUE NIVEL PROFESIONAL, ERA SEÑALAR EL TIPO DE ESTUDIOS REALIZADOS Y NÚMERO DE EMPLEADOS EN CADA UNO DE ELLOS.
  
- LA PREGUNTA No. 12, TAMPOCO ES CLARA EN SUS INCISOS A Y B, TEXTUALMENTE DICE: " LA CAPACITACIÓN QUE SE PROPORCIONA A LOS EMPLEADOS DE ESA EMPRESA SE REALIZA EN:  
A) HORAS DE TRABAJO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

B) FUERA DE HORAS DE TRABAJO SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_

MOTIVO \_\_\_\_\_

SE DEBERÍA DE HABER ESPECIFICADO QUE SE CONSIDERABA 100% AL TOTAL DE SUS PROGRAMAS REALIZADOS; Y TAL VEZ HUBIERA ESTADO BIEN PONER UN EJEMPLO: SI EN UN MES SE REALIZAN 20 CURSOS DE LOS CUALES 5 SE IMPARTIERON DENTRO DE HORAS DE TRABAJO, SE CONCLUYE QUE EL 25% DE LA CAPACITACIÓN SE LLEVA A CABO EN HORARIO LABORABLE Y EL 75% FUERA DE HORAS DE TRABAJO.

LA PREGUNTA 17 DICE " QUE PROGRAMAS DE DESARROLLO PERSONAL TIENEN EN ESA INSTITUCIÓN", TAMBIÉN RESULTÓ UN POCO CONFUSA YA QUE NO ENTENDIAN SI SE REFERÍA AL ASPECTO HUMANO O A PROGRAMAS PROMOCIONALES, LA CUAL SE REFERÍA A ESTE ÚLTIMO.

EN LA PREGUNTA 18 Y 19 QUE MÁS O MENOS SON SIMILARES DICEN " JERÁRQUICE POR ORDEN DE IMPORTANCIA 10 RAZONES - POR LAS QUE EL PERSONAL DE ESA EMPRESA ASISTE A LOS CURSOS" "...NO ASISTE A LOS CURSOS"; FALTÓ ACLARAR QUE ESTO SE REFERÍA A LA OPINIÓN MUY PERSONAL DEL RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN.

PARA SUBSANAR LAS FALLAS EXISTENTES, SE ACLARABAN VÍA TELEFÓNICA LAS PREGUNTAS ANTES EXPUESTAS, ESTO OCASIONÓ PÉRDIDA DE TIEMPO Y TAL VEZ MALESTAR O INCOMODIDAD EN LAS PERSONAS QUE YA LO HABIAN CONTESTADO DE OTRA MANERA Y TENIAN QUE MODIFICARLO.

OTRO ASPECTO DESFAVORABLE, FUE EL HABER CONTADO NADA MÁS CON 26 CUESTIONARIOS ES DECIR EL 62% DEL TOTAL DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS CON FUNCIONES DE BANCA MÚLTIPLE; POSIBLEMENTE UTILIZANDO OTRO SISTEMA PARA RECABAR LA INFORMACIÓN HUBIERA DADO MEJORES RESULTADOS, POR EJEMPLO: IR PERSONALMENTE CON LOS RESPONSABLES DE CAPACITACIÓN, EXPLICARLES EL MOTIVO, SOLICITAR SU AYUDA Y EN ESE MOMENTO IR LLENANDO EL CUESTIONARIO, SI SURGIERA ALGUNA DUDA, ACLARARLA DE INMEDIATO, SI NO CONTESTABAN ALGUNA PREGUNTA ANOTAR LAS RAZONES POR LAS QUE NO APARECE; CLARO ESTO HUBIERA SIDO POSIBLE EN LOS BANCOS QUE TIENEN SUS OFICINAS CENTRALES O MATRICES EN EL DISTRITO FEDERAL.

## ANEXOS:

- 1.- RELACIÓN DE PUESTOS TIPO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.
- 2.- CARTA DESCRIPTIVA O GUIA DEL INSTRUCTOR.
- 3.- SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN A CURSO INTERNO.
- 4.- CUESTIONARIO
- 5.- BANCOS QUE PROPORCIONARON INFORMACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

RELACION DE PUESTOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

| NÚM. | PUESTO:                  | UNIVERSO<br>TOTAL: | MEDIA | NÚMERO<br>GRUPOS | PARTICIPANTES<br>POR GRUPO. |
|------|--------------------------|--------------------|-------|------------------|-----------------------------|
| 1    | SECRETARIAS              | 178                | 60    | 3                | 20                          |
| 2    | AUX.DE SERVICIO          | 68                 | 34    | 2                | 17                          |
| 3    | PERSONAL DE INMOB.       | 64                 | 32    | 2                | 16                          |
| 4    | ADMINISTRATIVOS          | 63                 | 32    | 2                | 16                          |
| 5    | GRUPO DE CONTADORES      | 57                 | 28    | 1                | 22                          |
| 6    | ASESORES                 | 47                 | 23    | 1                | 22                          |
| 7    | PERSONAL DE CRÉDITO      | 46                 | 23    | 1                | 22                          |
| 8    | SUPERVISOR DE OBRA       | 43                 | 22    | 1                | 22                          |
| 9    | TÉCNICOS EN FIDEICOMISO  | 38                 | 19    | 1                | 20                          |
| 10   | SUBGERENTES              | 38                 | 19    | 1                | 20                          |
| 11   | ARCHIVISTAS              | 38                 | 19    | 1                | 20                          |
| 12   | PERSONAL TÉCNICO DE OBS. | 36                 | 18    | 1                | 18                          |
| 13   | ADMTVOS.DE SERV.AL PERS. | 33                 | 17    | 1                | 18                          |
| 14   | TAQUIMECANÓGRAFAS        | 32                 | 16    | 1                | 16                          |
| 15   | PERSONAL DE CONTRALORÍA  | 30                 | 15    | 1                | 15                          |
| 16   | JEF.DIV.CONTRALORÍA      | 27                 | 14    | 1                | 15                          |
| 17   | PERSONAL DE FINANCIERA   | 27                 | 14    | 1                | 15                          |
| 18   | TRABAJADORAS SÓCIALES    | 24                 | 12    | 1                | 12                          |
| 19   | AUXILIAR DE SEGURIDAD    | 24                 | 12    | 1                | 12                          |
| 20   | JEF.DIV.ADMINISTRATIVOS  | 23                 | 12    | 1                | 12                          |
| 21   | AUXILIAR DE INTENDENCIA  | 23                 | 12    | 1                | 12                          |
| 22   | CHOFERES                 | 23                 | 12    | 1                | 12                          |
| 23   | JEFÉS DE DIV.FINANZAS    | 22                 | 11    | 1                | 15                          |
| 24   | PERSONAL DE ORG.Y SIST.  | 21                 | 11    | 1                | 10                          |
| 25   | JEFES DE DIVISION OBS.   | 20                 | 10    | 1                | 10                          |
| 26   | GRUPO DE ABOGADOS        | 19                 | 10    | 1                | 9                           |
| 27   | PROGRAMADORES            | 18                 | 9     | 1                | 10                          |
| 28   | PERSONAL DE TESORERÍA    | 15                 | 8     | 1                | 15                          |
| 29   | AUX.DE MANTENIMIENTO.    | 15                 |       | 1                | 15                          |
| 30   | AUDITORES                | 15                 |       | 1                | 15                          |

| NÚM. | P U E S T O :                        | UNIVERSO<br>TOTAL: | MEDIA | NÚMERO<br>GRUPOS | PARTICIPANTES<br>POR GRUPO: |
|------|--------------------------------------|--------------------|-------|------------------|-----------------------------|
| 31   | OPERADORES DE MÁQUINAS<br>CONTABLES. | 14                 |       | 1                | 14                          |
| 32   | ALTA GERENCIA                        | 14                 |       | 1                | 14                          |
| 33   | JEF.DIV.COORDINACIONES               | 13                 |       | 1                | 13                          |
| 34   | CABOS                                | 13                 |       | 1                | 13                          |
| 35   | GESTOR                               | 12                 |       | 1                | 12                          |
| 36   | PERS.DE REL.PÚBLICAS                 | 11                 |       | 1                | 11                          |
| 37   | PERSONAL DE PERFORACIÓN              | 11                 |       | 1                | 11                          |
| 38   | CONTRATISTAS                         | 10                 |       | 1                | 10                          |
| 39   | RECEPCIONISTAS                       | 10                 |       | 1                | 10                          |
| 40   | SÚBGERENTES GENERALES                | 10                 |       | 1                | 10                          |
| 41   | MENSAJEROS                           | 9                  |       | 1                | 10                          |
| 42   | AUXILIAR DE IMPRENTA                 | 8                  |       | 1                | 9                           |
| 43   | DIBUJANTES                           | 8                  |       | 1                | 8                           |
| 44   | AUX.DE LA DIRECCIÓN                  | 7                  |       | 1                | 7                           |
| 15   | MÉDICOS                              | 7                  |       | 1                | 7                           |
| 46   | NIÑERAS                              | 6                  |       | 1                | 6                           |
| 47   | PROYECTISTAS                         | 6                  |       | 1                | 6                           |
| 48   | LIQUIDADORES                         | 5                  |       | 1                | 5                           |
| 49   | CAJERAS                              | 5                  |       | 1                | 5                           |
| 50   | SUPERVISOR DE AVALÚOS                | 4                  |       | 1                | 4                           |
| 51   | SARGENTOS                            | 4                  |       | 1                | 4                           |
| 52   | OPERADOR DE COMPUTADORA              | 4                  |       | 1                | 4                           |
| 53   | ENFERMERAS                           | 3                  |       | 1                | 3                           |
| 54   | OPERADOR DE CONMUTADOR               | 3                  |       | 1                | 3                           |
| 55   | AUXILIAR DE ALMACÉN                  | 2                  |       | 1                | 2                           |
| 56   | TÉCNICOS EN CAPACITACIÓN             | 2                  |       | 1                | 2                           |
| 57   | FOTÓGRAFO                            | 1                  |       | 1                | 1                           |
| 58   | ALTA DIRECCIÓN                       | 4                  |       | 1                | 4                           |

## CARTA DESCRIPTIVA DE CURSO

|                      |     |     |         |
|----------------------|-----|-----|---------|
| FECHA DE ELABORACION |     |     | HOJA N° |
|                      |     |     | DE      |
| DIA                  | MES | AÑO |         |

| CONTENIDO TEMATICO | OBJETIVOS ESPECIFICOS | ACTIVIDADES |             | TECNICA DIDACTICA | MATERIAL<br>Y/O APOYO<br>DIDACTICO | INSTRUCTOR | EVALUACION | DURACION<br>HORAS | HORARIO |   | DIA |
|--------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------|------------------------------------|------------|------------|-------------------|---------|---|-----|
|                    |                       | INSTRUCTOR  | CAPACITANDO |                   |                                    |            |            |                   | DE      | A |     |
|                    |                       |             |             |                   |                                    |            |            |                   |         |   |     |
|                    |                       |             |             |                   |                                    |            |            |                   |         |   |     |

RESERVACIONES

NOMBRE DE QUIEN ELABORA

Va. De. JEFE DIVISION CAPACITACION

SOLICITUD DE INSCRIPCION CURSO INTERNO

|                   |             |               |     |     |               |     |     |
|-------------------|-------------|---------------|-----|-----|---------------|-----|-----|
| NOMBRE DEL EVENTO | DURAC. HRS. | FECHA INICIA  |     |     | FECHA TERMINA |     |     |
|                   |             | DIA           | MES | ANO | DIA           | MES | ANO |
|                   |             | IMPARTIDO POR |     |     |               |     |     |

|                       |                |                   |                                  |
|-----------------------|----------------|-------------------|----------------------------------|
| NOMBRE                | Nº EXP.        | REG. FED. CONTR.  | FECHA DE INGRESO                 |
| SUBDIRECCION          | GERENCIA       | SUBGERENCIA       |                                  |
| NOMBRE DE LA DIVISION | Nº DE AREA     | NOMBRE DEL PUESTO | CLAVE CATEG. ANTIG. EN EL PUESTO |
| DOMICILIO             | COLONIA        |                   | CIUDAD                           |
| CODIGO POSTAL         | TEL. DOMICILIO | TEL. OFICINA      | EXT. GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS    |

QUE ESPERAS DE ESTE EVENTO:

HAS PARTICIPADO EN OTROS EVENTOS DE CAPACITACION MENCIONA LOS ULTIMOS CINCO  SI  NO

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

CUAL ES TU OPINION RESPECTO A LOS CURSOS:

|                        |                             |                         |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| FIRMA DEL PARTICIPANTE | Vo.Bo. SUPERVISOR INMEDIATO | Vo.Bo. GERENTE DEL AREA |
|------------------------|-----------------------------|-------------------------|

GRACIAS POR PARTICIPAR EN EL DESARROLLO DE

## ANEXO 4

## CUESTIONARIO

La información que usted proporcione a través de este cuestionario será confidencial, por lo que le suplicamos sea veraz en la misma.

1.- Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

2.- Tipo de Empresa:

Privada ( )      Nacional ( )      Mixta ( )      Otra ( )

3.- Número de personas que laboran en esa Empresa: \_\_\_\_\_

4.- Clasificación del personal:

I Alta Dirección \_\_\_\_\_

II Gerencia Media \_\_\_\_\_

III Empleados de Oficina y/o  
Administrativos \_\_\_\_\_

IV Personal de Servicios \_\_\_\_\_

V Otros empleados no espe-  
cificados en los Grupos  
Anteriores \_\_\_\_\_

(Favor de proporcionar un listado que contenga los puestos tipo compren-  
didos en cada nivel).

5.- Ubicación del Depto. de Capacitación dentro de la estructura organizati-  
va (Incluyendo: Dirección, Subdirecciones, Gerencias, etc.).

6.- Cuántas personas constituyen el Depto. de Capacitación? \_\_\_\_\_

7.- Estructura del Depto. de Capacitación.

8.- Cuál es el nivel profesional del personal que integra el Depto. de Capacitación?

---



---



---

9.- Qué método de detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) utilizó en 1981?

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| I   | A. Dirección                  |
| II  | Gerencia Media                |
| III | Emp. de of. y/o Ad.           |
| IV  | Per. de Servicio              |
| V   | Otros emp. no esp. en g. ant. |

10.- Cuál fue el resultado cuantitativo del programa de capacitación realizado en 1981?

| Niveles                         | No. de Cursos |      | No. de pers. Capacitadas |    |      | No. de Horas |    |    |      | No. Horas-Hombre capacitación |    |      |        |       |
|---------------------------------|---------------|------|--------------------------|----|------|--------------|----|----|------|-------------------------------|----|------|--------|-------|
|                                 | Int.          | Ext. | C.                       | I. | C.E. | Total        | C. | I. | C.E. | Total                         | C. | Int. | C.Ext. | Total |
| I A. Dirección                  |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |
| II Gerencia Media               |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |
| III Emp. de Of. y/o Ad.         |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |
| IV Pers. de servicio            |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |
| V Otros emp. no esp. en g. ant. |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |
| T O T A L                       |               |      |                          |    |      |              |    |    |      |                               |    |      |        |       |

11.- En qué basaron sus programas de capacitación en 1981?

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| I A. Dirección                  | _____ |
| II Gerencia Media               | _____ |
| III Emp. de Of. y/o Ad.         | _____ |
| IV Pers. de servicio            | _____ |
| V Otros emp. no esp. en g. ant. | _____ |

12.- La capacitación que se proporciona a los empleados de esa empresa se realiza en:

a) Horas de Trabajo: SI \_\_\_ NO \_\_\_ % Motivo: \_\_\_\_\_

b) Fuera de horas de trabajo: SI \_\_\_ NO \_\_\_ % Motivo: \_\_\_\_\_

c) Aspectos administrativos (Cursos de Administración, Liderazgo, Ruta Crítica, etc.): SI \_\_\_ NO \_\_\_ % Motivo: \_\_\_\_\_

d) Aspectos operativos (Cursos de cajeras, operador de máquina, atención al público, servicios bancarios, etc.):

SI \_\_\_ NO \_\_\_ % \_\_\_ Motivo: \_\_\_\_\_

e) Si el inciso d) contestó afirmativo, ¿esta capacitación es vestibular?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

13.- Utiliza algún sistema de evaluación en los programas de capacitación que llevan en esa Institución?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ Cuáles y en qué niveles?

|     |                               |       |
|-----|-------------------------------|-------|
| I   | A. Dirección                  | _____ |
| II  | Gerencia Media                | _____ |
| III | Emp. de Of. y/o Ad.           | _____ |
| IV  | Pers. de Servicio             | _____ |
| V   | Otros emp. no esp. en g. ant. | _____ |

14.- Si existe algún tipo de seguimiento de los programas de capacitación, ¿Cómo se desarrollan en esa Institución?

|                                     | SI | NO | C O M O |
|-------------------------------------|----|----|---------|
| I A. Dirección                      |    |    |         |
| II Gerencia Media                   |    |    |         |
| III Emp. de Ofna. y/o Ad.           |    |    |         |
| IV Pers. de Servicio                |    |    |         |
| V Otros emp. no esp. en grupos ant. |    |    |         |

15.- Sistemas de incentivos establecidos.

| Nivel                                  | PARA INSTRUCTORES INT. | PARA CAPACITANDOS |
|--|------------------------|-------------------|
| I A. Dirección                         |                        |                   |
| II Gerencia Media                      |                        |                   |
| III Emp.de Of.y/o Ad.                  |                        |                   |
| IV Pers. de Servicio                   |                        |                   |
| V Otros emp. no esp.<br>en grupos ant. |                        |                   |

16.- En su opinión, el éxito de sus programas de capacitación en 1981 se debió a:

|                                 |       |
|---------------------------------|-------|
| I A. Dirección                  | _____ |
| II Gerencia Media               | _____ |
| III Emp.de Of.y/o<br>Ad.        | _____ |
| IV Pers.de Servicio             | _____ |
| v Otros emp.no<br>esp.en g.ant. | _____ |

17.- Qué programas de desarrollo de personal tienen en esa Institución?

| Nivel                                  | SI | NO | C U A L |
|--|----|----|---------|
| I A. Dirección                         |    |    |         |
| II Gerencia Media                      |    |    |         |
| III Emp.de Of.y/o Ad.                  |    |    |         |
| IV Pers. de Servicio                   |    |    |         |
| V Otros emp. no esp.<br>en grupos ant. |    |    |         |

8.- Jerarquice por orden de importancia 10 razones por las que el personal de esa empresa asiste a los cursos:

- \_\_\_\_\_ Por salir de la rutina de trabajo.
  - \_\_\_\_\_ Por salir en el periódico de la Institución.
  - \_\_\_\_\_ Por ser en horas de trabajo.
  - \_\_\_\_\_ Por la calidad del instructor.
  - \_\_\_\_\_ Por atractivos del instructor.
  - \_\_\_\_\_ Porque va el jefe o supervisor.
  - \_\_\_\_\_ Por el diploma que se otorga al final del curso.
  - \_\_\_\_\_ Porque hay café y galletas.
  - \_\_\_\_\_ Por ser fuera de horas de trabajo.
  - \_\_\_\_\_ Por contacto con nuevos compañeros.
  - \_\_\_\_\_ Por promoción.
  - \_\_\_\_\_ Por el sexo del instructor.
  - \_\_\_\_\_ Por status
  - \_\_\_\_\_ Por búsqueda de conocimientos.
  - \_\_\_\_\_ Por la familia
  - \_\_\_\_\_ Por el material de apoyo.
  - \_\_\_\_\_ Otras:
- 
- 
-

19.- Jerarquice por orden de importancia 10 razones por las que el personal de esa empresa no asiste a cursos.

- \_\_\_\_\_ La lejanía del Centro de Capacitación
- \_\_\_\_\_ Por la familia
- \_\_\_\_\_ Porque no les gusta el instructor
- \_\_\_\_\_ Por el horario
- \_\_\_\_\_ Porque su jefe no toma en cuenta a la gente que se capacita
- \_\_\_\_\_ Porque trabaja en otra empresa
- \_\_\_\_\_ Porque da clases
- \_\_\_\_\_ Porque no sirven los cursos de capacitación
- \_\_\_\_\_ Por el gasto extra (económico)
- \_\_\_\_\_ Porque la gente que asiste está igual que la que no asiste
- \_\_\_\_\_ Porque no están motivadas
- \_\_\_\_\_ Porque piensan que ya lo saben todo
- \_\_\_\_\_ Por la edad
- \_\_\_\_\_ Por la antigüedad
- \_\_\_\_\_ Otras:

---

---

---

BANCOS QUE PROPORCIONARON INFORMACION SOBRE CAPACITACION

1. ABOUMRAD
2. ACTIBANCO GUADALAJARA
3. ATLÁNTICO
4. AZTECA
5. BANCOMER
6. BANCOMEXT
7. BANCRECER
8. BANCO B.C.H.
9. BANOBRÁS
10. BANPAIS
11. CONFIA
12. CONTINENTAL
13. INTERNACIONAL
14. LATINO
15. LONGORIA
16. MEXICANO SOMEX
17. MULBIBANCO MERCANTIL DE MÉXICO
18. MONTERREY
19. NACIONAL DE CRÉDITO RURAL
20. OBRERO
21. ORIENTE
22. PEQUEÑO COMERCIO
23. PROVINCIAL DEL NORTE
24. SERFIN
25. SOFIMEX
26. UNIBANCO

## BIBLIOGRAFIA

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A. MEMORIA DE -  
SUS 35 AÑOS. 1933 - 1968.

BAUCHE GARCIADIEGO MARIO. OPERACIONES BANCARIAS.  
MÉXICO, ED. PORRUA, 1967.

CARREÑO H. FERNANDO. ENFOQUES Y PRINCIPIOS TEÓRICOS DE LA EVA--  
LUACIÓN. MÉXICO, ED. TRILLAS, 1981.

CASTRO HERRERA BENJAMÍN Y PAREDES MIRANDA OCTAVIO. CAPACITACIÓN  
DISEÑO TECNOLÓGICO DE CURSOS. MÉXICO, ED. LIMUSA, 1982.

CENTRO DE DIDÁCTICA U.N.A.M., MANUAL DE DIDÁCTICA GENERAL.  
MÉXICO, ED. EDICAL, 1975.

CRAIG ROBERT L. MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL  
MÉXICO, ED. DIANA, 1977.

FARIAS GARCÍA PEDRO Y PÉREZ MURILLO JOSÉ D. BANCA MÚLTIPLE.  
MÉXICO, 1979.

FARIAS GARCÍA PEDRO Y PÉREZ MURILLO JOSE 'D. ...QUÉ ES UN BANCO.  
MÉXICO, 1981.

INCA RURAL, CURSO FORMACIÓN DE INSTRUCTORES DEL PROGRAMA NACIO--  
NAL DE CAPACITACIÓN EN APOYO AL SISTEMA ALIMENTARIO MEXICANO. -  
1980.

LAFURCADE PEDRO D. EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES. BUENOS AIRES, ED. KAPELUSZ, 1980.

LEMUS LUIS ARTURO EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO ESCOLAR, ED. KAPELUSZ, BUENOS AIRES ARGENTINA, 1974.

MARROQUÍN QUINTANA J. CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES, CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ED. GERNIKA, MÉXICO, 1978.

MORA CARRILLO ENRIQUE, DINÁMICA DE GRUPOS Y CAPACITACIÓN VOLUMEN 1, ED. F.M., MÉXICO, 1980.

QUIJANO JOSÉ MANUEL, ANAYA GUILLERMO, BEDENSKY LEÓN, CARDERO - MA, ELENA, MANZO JOSÉ LUIS, SÁNCHEZ HILDA, LA BANCA: PASADO Y PRESENTE. COLECCIÓN ECONÓMICA MÉXICO 1983.

PAZOS LUIS. LA ESTATIZACIÓN DE LA BANCA, ED. DIANA, MÉXICO 1982.

PÉREZ SANTIAGO FERNANDO V. SÍNTESIS DE LA ESTRUCTURA BANCARIA Y DEL CRÉDITO, ED. TRILLAS, MÉXICO, 1979.

PHILLIPS RAY C. EVALUACIÓN Y EDUCACIÓN, ED. PAIDOS, BUENOS AIRES, ARGENTINA, 1974.

REYES PONCE AGUSTÍN. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, RELACIONES HUMANAS, ED. LIMUSA, MÉXICO, 1978.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, MÉXICO, 1983.

MAGER ROBERT F. LA CONFECCIÓN DE OBJETIVOS PARA LA ENSEÑANZA, MÉXICO, ED. GUAJARDO, 1975.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, LOS QUE Y PORQUÉS DE LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES, MÉXICO, 1981.

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, REVISTA MEXICANA DEL TRABAJO. TÓMO III ENERO A MARZO DE 1980, 8A. ÉPOCA, MÉXICO, 1980

SERVICIO NACIONAL ARMO, DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO. MÉXICO, 1971.

SERVICIO NACIONAL ARMO, LA EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE EN EL ADIESTRAMIENTO. MÉXICO, 1971.

UCECA, MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO, SERIE TÉCNICA No. 5, EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES, MÉXICO, 1980.

COMISIÓN DE NUEVOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA, UNAM, PAQUETE DIDÁCTICO DE SISTEMATIZACIÓN DE LA ENSEÑANZA, VOLUMEN No. 3 DE 10, 1975.

## MATERIAL DE APOYO DE CURSOS DE CAPACITACION

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A.  
ACTUALIZACIÓN EN CAPACITACIÓN. CURSO DE CAPACITACIÓN, 1982.

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS, S.A.  
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.  
CURSO DE CAPACITACIÓN, 1980.

CENTRO MEXICANO DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA (CEMAB). FORMACIÓN DE  
INSTRUCTORES. CURSO DE CAPACITACIÓN, 1981.

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. BANCA MÚLTIPLE. PRIMER  
CICLO DE CONFERENCIAS DE ALTO NIVEL, 1978.

## ARTICULOS DE REVISTAS

EXPANSIÓN NÚMERO 363, JUNIO 22 DE 1983.

NEGOCIOS Y BANCOS, NÚMERO 615, OCTUBRE 15 DE 1982.

PROCESO, NÚMERO 513, NOVIEMBRE 10 DE 1982.