

124  
2ej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"PROPUESTA PARA LA FORMACION DE UN AREA  
DE CAPACITACION EN LA BANCA DE DESARROLLO"**

**T E S I S**

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

Presenta:

**LAURA GABRIELA SOSA CABIEDES**

Director de Tesis:

**DR. JAIME GRADOS ESPINOSA**

MEXICO, D. F.

FALLA EL ORIGEN

1991.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## C O N T E N I D O

TEMA	PAGINA
I . INTRODUCCION .....	I
II . CAPITULO I " CONOCIMIENTO Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACION " .....	4
1.1 Importancia de la capacitación en la Organización.....	5
1.2 Tipos de Capacitación para la Organización.....	7
1.3 Sistema conceptual de la capacitación .....	11
1.4 Disposiciones legales referentes a la capacitación.....	15
1.5 La C.N.B.S como organismo regulador.....	36
1.6 El proceso de administración de la capacitación.....	40
1.7 Estrategias de la capacitación .....	51
III . CAPITULO II " ANALISIS DE LA INSTITUCION ".....	61
2.1 Conocimiento de la Institución.....	65
2.2 Base legal de la Institución .....	68
2.3 Organización Interna.....	72
IV . CAPITULO III " ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DEL AREA DE CAPACITACION ".....	109
3.1 Aspectos fundamentales de la organización de un Area de Capacitación y Desarrollo.....	109
3.2 Declaración de políticas y procedimientos internos.....	110
3.3 Funciones que integran la Unidad.....	113
3.4 Políticas Internas de Capacitación.....	119
3.5 Procedimientos del Area de Capacitación.....	128

V.	CAPITULO IV	
	" OPERACION TECNICA DEL AREA DE CAPA -	
	CITACION "	144
4.1	Objetivos.....	144
4.2	Técnicas de Enseñanza.....	149
4.3	Enfoques básicos de capacitación.....	161
4.4	Programas propuestos.....	168
VI.	CONCLUSIONES.....	206
VII.	BIBLIOGRAFIA .....	208
VIII.	ANEXO # 1 .....	211
IX.	ANEXO # 2 .....	228

Para la realización de este estudio, se hizo uso de revisión documental, de instrumentos de diagnóstico como la entrevista, el cuestionario y revisión de documentos de la Institución ( como inventario de recursos humanos, descripciones de puesto, proyectos presentados para el área de recursos humanos, etc. ). Dicha Institución presenta el giro de servicios bancarios dentro de la empresa mediana; cuenta con una población de alrededor de 800 empleados, divididos en diferentes áreas de servicio ( como se menciona en el capítulo II de este trabajo ). La población de que se hace mención se encuentra clasificada por categorías ocupacionales en tres niveles : operativo, administrativo, mandos intermedios y mandos superiores.

La revisión documental tiene como objetivo principal, ser una propuesta basada en un diagnóstico real, para operar en dicha institución, así como presentar las bases teóricas y técnicas que sean acordes con las necesidades de la misma . Para ello, se presentan los pasos que el psicólogo deberá seguir, independientemente el caso práctico que se presenta. Todos los capítulos constituyen una propuesta para operar en dicho organismo, sin que ésta información se haya obtenido de la misma, e iniciando a partir de los recursos y bases teóricas de la capacitación que se establecen en los capítulos II y I respectivamente. Esta propuesta podrá implementarse de inmediato, ya que se intenta con esto seguir el principio : menor costo - mayor beneficio, y no que se vea una formación como petición de recursos sin que se hayan dado resultados ( los cuales sirven de base para la adquisición de más recursos ).

Una vez mencionada la utilidad práctica, es necesario presentar un panorama general de la estructura del presente trabajo, haciendo énfasis en que la secuencia del mismo, corresponde a la que deberá seguir la persona que forme un área similar:

En el **capítulo I** , se determinan los puntos que determinan el marco teórico, las particularidades que fundamentan la capacitación y que afectan al sistema general de la Institución, desde las bases administrativas, hasta los puntos de apoyo para la capacitación.

En el **capítulo II** , se efectúa un análisis de las características del organismo , constituyéndose como parte medular del proceso de capacitación, que nos permite conocer las necesidades existentes a fin de establecer objetivos y planes de acción. Todo esto permite también definir el ámbito organizacional en donde se

integren las actividades en una primera fase del sistema. De esta forma y para este fin, se determinan recursos, funciones, operaciones y requerimientos generales de capacitación ( las cuales se obtuvieron por la aplicación de un cuestionario de D.N.C. por puesto ). Muestra así al psicólogo, la importancia de análisis para adecuar las acciones a una necesidad real y de esta forma, obtener resultados tangibles que le den peso a su trabajo garantizando resultados productivos. Un sistema de capacitación puede funcionar en una empresa con una organización particular y fracasar rotundamente en otro, debido a que no es el adecuado ni a la estructura de la organización, sus recursos y lo más importante, a sus filosofías y objetivos. Se incluye también, el análisis del inventario de recursos humanos, del cual se parte para tener en cuenta las características del personal, el cual finalmente es nuestro objetivo de trabajo.

**Capítulo III**, en éste se plasma la propuesta para la operación y funcionamiento del área de capacitación dentro de los esquemas de la organización. Se enfoca en el proceso administrativo de Reyes Ponce ( 14 ), partiendo del resultado del análisis mencionado en los capítulos I y II y diseñando una forma de trabajo adecuada a este tipo de organización en particular. Lo que se pretende aquí, es el plantear la forma en que se elabora una propuesta para el funcionamiento operativo de un área. Cabe mencionar que tanto éste capítulo como el IV, son elaborados sin como una iniciativa para su implementación, en la actualidad no funciona de ésta manera.

Otro punto básico, es el aspecto técnico de la capacitación, el cual consiste en el planteamiento de la operación de la capacitación desde el punto de vista didáctico, analizando desde la realización de los objetivos, hasta la evaluación de acciones y sistemas implementados dentro de un marco flexible y especializado. Dichos puntos se encuentran expuestos en el **capítulo IV**, mismo que marca una forma de operación técnica y una guía para que el psicólogo cuente con el punto de partida para llevar a cabo una real y efectiva planeación, organización y evaluación de resultados del sistema que propone.

Me parece importante mencionar que lo propuesto en éste trabajo, tal vez no funcione de igual manera en otra empresa, pero se podrá adecuar y/o seguir los pasos indicados para obtener resultados favorables en la aplicación de acciones de capacitación. En la medida en que el psicólogo logre estos resultados, podrá -- abrirse paso en otras grandes áreas de recursos humanos, pues tendrá un lugar importante y reconocido y sobre todo, no será visto únicamente como el " aplicador de baterías psicométricas ".

## CAPITULO I

### " CONOCIMIENTO Y NECESIDADES DE LA ORGANIZACION "

#### DETECCION DE NECESIDADES

Antes de iniciar alguna exposición , es necesario definir con precisión el concepto - en materia : **capacitación** . ¿Qué se va a entender como capacitación ? , ¿ cuál es su importancia ? , ¿ qué lugar tiene dentro del área laboral ? .

De esta forma tenemos , que se entiende por capacitación toda acción que está destinada a perfeccionar ó desarrollar conocimientos , habilidades y/o actitudes en el - trabajador , con el propósito de que se desempeñe eficientemente en el puesto de trabajo que le corresponda .

La persona se beneficia al cubrir sus necesidades en un ambiente propicio , repercutiendo en su vida laboral y con base no sólo en la cantidad , sino en la calidad del servicio ; y es a través del aprendizaje como el individuo puede responder a esta capacitación cognitivo-conductual .

La capacitación busca el perfeccionamiento , el aprendizaje de conductas , habilidades y/o alternativas de cambio , y , para obtener ello , se tiene que hacer mención de una acción sumamente importante , destinada a perfeccionar **habilidades** y **destrezas** en el trabajador , con ello me refiero al ADIESTRAMIENTO , cuyo propósito es incrementar la eficiencia del empleado en su puesto y cuya cobertura alcanza los aspectos de actividad y coordinación de los sentidos y área motora , respondiendo de esta forma al aspecto psicomotor del aprendizaje .

Podemos , en la materia , hablar de otro concepto sumamente importante que será - tocado en el desarrollo de este trabajo : el concepto de desarrollo . El desarrollo es un proceso integral del individuo que resulta del aprendizaje y debido al cual se obtiene una adaptación al medio . Un proceso de capacitación puede tender a lograr este punto en un individuo , una vez que concluye un ciclo integral . Por ello es que se puede hablar de **capacitación para el desarrollo** .

Una vez que se tienen claros estos aspectos fundamentales , es posible visualizar - que el proceso de aprendizaje abarca estos conceptos como medios para lograr en el individuo un cambio más o menos permanente de la conducta , que le permita desem-



pensarse eficientemente en el puesto que le es asignado y encontrar un desarrollo individual y de la propia Organización. Es por la importancia de este punto, que se hace necesario profundizar acerca del papel que tiene la capacitación dentro de este ámbito.

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LA ORGANIZACION

Los directores de organizaciones industriales o de negocios, tienen la responsabilidad común de dirigir y coordinar las actividades de los demás, a fin de que se logren los objetivos propuestos. Pero si este recurso humano a quien se dirigen, no cuenta con los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desempeñarse eficientemente, difícilmente podrán lograrlo.

La capacitación se constituye así, dentro de las Organizaciones " como el conjunto de procedimientos formales que una Empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de tal forma que su conducta resultante, contribuya a la consecución de sus objetivos y los fines de la Empresa ". ( 1 )

La buena utilización de la capacitación en la Organización, requiere ante todo, de que se le conceda su verdadero significado. No se trata de un fin en sí mismo, sino de un medio. La función de una Organización es la producción de bienes y/o servicios que tienen una utilidad final, y no de entrenar o capacitar a los miembros de una sociedad. Sin embargo, los bienes y servicios producidos deben tener un precio competitivo a un nivel que permita a la Empresa continuar su existencia a través de sus recursos ( técnicos, humanos y financieros ) y el buen manejo y aprovechamiento de los mismos.

Los instrumentos que se utilizan como medios de servir a los objetivos de la Organización no producen directamente un servicio para el consumidor; una serie de instrumentos usados por la Dirección, consiste en el grupo de actividades relacionadas con la utilización efectiva de las capacidades y la energía humanas.

La habilidad, conocimiento y actitud que se requieren para desempeñar un empleo, tienen que ser aprendidas por los que las realizan.

La Empresa facilita los esfuerzos necesarios para el aprendizaje, que resultará en

---

el comportamiento profesional de los miembros de una organización.

Sin embargo, esto no quiere decir que el resultado final o rendimiento concreto dependa exclusivamente de los programas de capacitación y adiestramiento. De hecho, en ocasiones, este comportamiento depende de circunstancias que no tienen nada que ver con este programa; sin embargo, un programa que la Organización emplea tiende a desarrollar o modificar conductas específicas relacionadas con el desempeño de una tarea, de manera que el empleado realiza su trabajo en forma eficaz para los fines y objetivos perseguidos.

La actividad de la capacitación requiere de un presupuesto, y para determinar si es o no rentable, no puede determinarse solamente con los costos del producto terminado, a no ser que se efectúe una comparación entre lo que se tenía antes y después de la capacitación. La capacitación, por lo tanto, debe usarse para conseguir que el empleado llegue pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa, así como desempeñarse cada día de una manera más efectiva. Una Organización progresiva debe también tomar medidas necesarias para el desarrollo de los individuos capaces de desempeñar funciones más elevadas de las que actualmente ejercen.

De esta forma, se concluye que la capacitación eficaz pueda contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, de las formas siguientes:

- 1) Reducción de los costos laborales por medio de la reducción del tiempo requerido para realizar las operaciones y el tiempo para que el empleado inexperienced llegue a un nivel aceptable de eficacia.
- 2) Reducción de los costos de materiales.
- 3) Mayor participación del personal que aumenta la calidad del servicio y producción.
- 4) Reducción de los costos de eficacia para la consecución de los objetivos.

Tomando un plazo considerable, el interés del empleado en la capacitación tiene que coincidir con el de la Empresa. Si durante un período de tiempo, una Organización falla en conseguir sus objetivos básicos, termina por fracasar. Mientras una capacitación ayude a producir servicios o productos rentables, debe contribuir también a que el empleado conserve su trabajo a través de la oportunidad de aprender a desempeñar sus responsabilidades y desarrollar sus capacidades.

Para lograr lo anterior, deberá aplicarse en cada caso el tipo de capacitación adecuada

da . Para ello se retomará el concepto de capacitación en sus diferentes modalidades.

TIPOS DE CAPACITACION PARA LA ORGANIZACION ( 2 )

La conceptualización de la capacitación es pre-requisito para determinar las necesidades en la materia dentro de una Organización, ya que , un sistema integral requiere de la elaboración de planes y programas conformados como un canal permanente de comunicación aplicable a cada caso específico . Es por esto , que se establece la necesidad de conceptualizar la capacitación respecto de su diferente naturaleza, a fin de identificar los propósitos , compromisos y procedimientos de ésta.

Así , en forma enunciativa , se han considerado los siguientes tipos :

- Capacitación Prelaboral
- Capacitación Inductiva
- Capacitación en el Puesto
- Capacitación para el Cambio de Puesto
- Capacitación para el Desarrollo
- Capacitación como Canal de Comunicación

Aunque puede haber diferentes área comprometidas en la realización de estos tipos de capacitación, en todo caso debe ser la unidad de capacitación quien norme y coordine las acciones dentro del ámbito de la Institución .

Siguiendo el esquema del sistema integral de capacitación que rige la capacitación ( éste se detallará más adelante ) , la metodología de ejecución de los diferentes tipos de capacitación debe ser en base a una planeación, conducción y evaluación , independientemente de que para su realización se involucren diferentes niveles jerárquicos .

**Capacitación Prelaboral**

Es aquella que se imparte a los aspirantes a trabajar en la Institución, ya que para determinados programas se requiere incorporar a elementos con conocimientos más específicos. El compromiso de la Institución se limita a la posibilidad de contratarlos, si conforme a la oferta de empleo y a la reunión de ciertos requisitos, se cumple con el índice de aprendizaje esperado.

**PLANEACION :**

- Análisis de vacantes
- Establecer requisitos para la preselección de candidatos
- Elaboración del programa de capacitación que contemple

los conocimientos específicos del puesto .

**CONDUCCION :** - Ejecución del programa en la propia Institución e im -  
partido por personal especializado , que garantice la  
preparación adecuada de los aspirantes .

**EVALUACION :** De acuerdo a :  
- Experiencia  
- Requisitos inherentes al puesto ( aplicación de un cues -  
tionario )  
- Número de vacantes

### Capacitación Inductiva

Es aquella que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso. Para la Institu -  
ción significa compromiso de ambientarlos en su nuevo medio laboral , destacando -  
la importancia que tienen tanto los programas como las funciones y actividades de -  
los diferentes puestos .

**PLANEACION :** Elaborar un plan de instrucción que contemple :  
- Organigrama de la Institución  
- Breve Historia de la misma  
- Objetivos  
- Funciones genéricas  
- Planes de trabajo

**CONDUCCION:** Impartición del programa en la propia Dependencia por -  
personal habilitado.

**EVALUACION:** Aplicación del instrumento de evaluación que contemple -  
la información.

### Capacitación en el Puesto

Es el tipo de capacitación más directamente relacionada con la productividad.  
Para la Institución plantea el compromiso de reconocer el esfuerzo sistemático y per -  
manente de los trabajadores por capacitarse. Debe ser vinculada al escalafón para --  
que , junto con otros que miden el desempeño , pueda representar la posibilidad de -  
recibir una promoción .

Este tipo de capacitación está destinada a preparar al trabajador para que se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo ( actual ), por lo tanto puede apoyarse con instructores habilitados de la misma área . No será necesario que se efectúe formalmente , en un aula . Puede llevarse a cabo en el lugar mismo de trabajo .

**PLANEACION :** Elaborar el programa de capacitación que contemple los conocimientos , habilidades y actitudes para un eficiente desempeño de las funciones inherentes al puesto .

**CONDUCCION :** Impartición del programa en el lugar más apropiado según sea el caso .

**EVALUACION :** Aplicación del instrumento de evaluación que cuestione sobre lo impartido por el instructor .

#### **Capacitación para el cambio de puesto**

Es aquella que imparte nuevos conocimientos que son necesarios para ocupar un cargo diferente en la Institución . Representa el compromiso de dar facilidades a un trabajador para que pueda aspirar a una mayor responsabilidad mejorando su nivel salarial .

**PLANEACION :**

- Análisis de cuadros de reemplazo y/o puntaje escala - fonarlo.
- Escolaridad
- Vacantes del puesto inmediato superior
- Programas concernientes a las funciones del puesto

**CONDUCCION:** Impartición del programa de capacitación en la propia Institución o Planteles de Enseñanza-Aprendizaje .

**EVALUACION :** Aplicación de instrumentos de evaluación que cuestione sobre la información necesaria para el puesto en cuestión .

#### **Capacitación para el Desarrollo**

Es la capacitación que satisface la demanda de superación personal del trabajador; un proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, habilidades de los miembros de la Institución y beneficio del individuo como tal. Si --

bien, no involucra un beneficio directo a la Institución, representa para ésta un compromiso de dar respuesta a los trabajadores que por sus merecimientos acreditan que se les apoye motivacionalmente para desarrollar al máximo sus potencialidades.

**PLANEACION :**

- Análisis del puntaje escalafonario
- Obtener información acerca de los cursos relacionados con la expectativa de los trabajadores, que se imparten tanto dentro de la propia Institución como dentro de los Planteles educativos.

**CONDUCCION :** Impartición del programa de capacitación en el lugar indicado .

**EVALUACION :** Registro de notas de evaluación .

#### **Capacitación como canal de comunicación**

Es aquella que establece un canal de información entre todos los niveles administrativos, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas.

La Institución adopta el compromiso ante los trabajadores de mantenerlos informados de aquellos propósitos y acciones interinstitucionales de los que ellos son principales protagonistas.

A través de los instructores, autoridades y responsables, se hacen influir los mensajes que el titular en materia considera conveniente hacer llegar a los trabajadores, no solo para informarles, sino también para conocer sus puntos de vista y demandas de información.

**PLANEACION :**

- Elaborar un programa de capacitación que contemple la recopilación de los propósitos y acciones Institucionales.
- Elaboración del material didáctico que transmita eficaz y eficientemente los contenidos del programa.

**CONDUCCION :** Impartición del programa de capacitación a cargo del responsable, y que contemple :

- Transmisión de la Información
- Retroalimentación y análisis para reafirmar y modificar acciones.

**EVALUACION :** Aplicación del instrumento de evaluación que determine - la asimilación del contenido

SISTEMA CONCEPTUAL DE LA CAPACITACION ( 3 )

El subsistema de capacitación forma parte del sistema de administración de Recursos Humanos. En este sentido , guarda una estrecha relación con los siguientes subsistemas :

- 1) Planeación y Organización
- 2) Empleo
- 3) Remuneraciones
- 4) Relaciones Laborales
- 5) Prestaciones y Servicios
- 6) Comportamientos Humanos
- 7) Presupuestos

En este marco , el subsistema de Capacitación va a recibir insumos ( todo lo que ingresa a un sistema como : materiales , información , etc., y que al combinarse dan por resultado productos ) del ambiente organizacional , constituido por las entidades normativas en esta materia.

De esta forma, del ambiente extraorganizacional ingresan lineamientos normativos, tecnología educativa e información ; y del ambiente organizacional , necesidades de capacitación y adiestramiento, planes y programas ,normas particulares, presupuestos, información , etc .

La conversión de los insumos en productos se lleva a cabo mediante el proceso de **administración de programas** de capacitación ; es decir , por medio de la determinación de necesidades de capacitación de la Empresa ò Institución ; la elaboración y operación de los programas ; su control , evaluación y seguimiento .

Los **productos** van a ser los resultados de la conversión de los insumos. Estos van a dirigirse tanto al ambiente extraorganizacional como al organizacional.

Hacia el primero irán dirigidas aquellas acciones que den cumplimiento con los requerimientos normativos y de información.

La Organización tendrá como resultado del subsistema , un personal mayor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como satisfechas las necesidades generales y por área de trabajo.

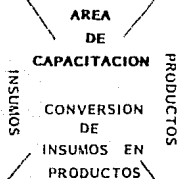
Al concebir sistemáticamente a la función de la capacitación, esto permite enfocarla como una serie de actividades encaminadas a dotar al individuo de las herramientas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales, del área de trabajo y de su propio desarrollo integral.

#### AMBIENTE EXTRAORGANIZACIONAL

- \* Lineamientos Normativos
- \* Constitución
- \* Ley Federal del Trabajo
- \* Comisión Nal. Bancaria y de Seguros
- \* Tecnología Educativa

#### AMBIENTE EXTRAORGANIZACIONAL

- \* Cumplimiento de la Constitución, Ley Federal del Trabajo y Comisión Nal. Bancaria y de Seguros ( CNBS )
- \* Información



#### AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- \* Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
- \* Planes y Programas
- \* Normas Internas
- \* Información

#### AMBIENTE ORGANIZACIONAL

- \* Personal capacitado en el puesto y para la futura tarea
- \* Satisfacción de Necesidades Generales y por Área

---

#### ESQUEMA DE LA OPERACION DE LA CAPACITACION

---

- \* Conversión de los insumos en productos mediante un sistema de capacitación manejado por un área especializada en la materia.





Retomando la información anterior , tenemos entonces que para conocer parte de los insumos , es necesario profundizar en el ambiente extraorganizacional que nos rige el **por qué** debemos capacitar . Estas obligaciones surgen a partir de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos , mismas que se expondrán enseguida.

**DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A ( 4 )  
LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO**

El marco reglamentario de capacitación se fundamenta en las Leyes Mexicanas y se constituyen como preceptos legales de mayor importancia, que imponen la obligación a las Instituciones de desarrollar actividades de capacitación de la siguiente manera:

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

- Artículo 123, Apartado A , Fracción XIII y XXXI.

FRACCION XIII. Las Empresas, cualquiera que sea su actividad , estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación ó adiestramiento para el trabajo . La Ley Reglamentaria determinará los sistemas , métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCION XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados , en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a..."también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo....., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.. para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local ..."

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

**TITULO PRIMERO : PRINCIPIOS GENERALES**

- Artículo 3º

... " Asimismo , es de interés social promover y vigilar la capacitación y el

adiestramiento de los trabajadores".

- Artículo 7º

... "El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate".

#### TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

- Artículo 25º

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener...  
Fracción VIII.- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos ó que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley".

#### TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

- Artículo 132

Son obligaciones de los patrones...

... "Fracción XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título".

... "Fracción XXVIII.- Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley".

Capítulo III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores.

- Artículo 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en -- que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la -- misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir -- las cuotas respectivas".

- Artículo 153-C

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación ó adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

- Artículo 153-D

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

- Artículo 153-E

"La capacitación ó adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo". - salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

- Artículo 153-F

"La capacitación y el 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; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador".

- Artículo 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera - capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar y reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa ó a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos".

- Artículo 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación ó adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación ó adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

- Artículo 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

- Artículo 153-J

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

- Artículo 153-K

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas ó actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas ó actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación ó adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales ó actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales ó actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos ó habilidades de los trabajadores



que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

- Artículo 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

- Artículo 153-M

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

- Artículo 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

- Artículo 153-O

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

- Artículo 153-P

"El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga".

- Artículo 153-Q

"Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras ; y.
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

- Artículo 153-R

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta

los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

- Artículo 153-S

"Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de -- que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se -- trata".

- Artículo 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

- Artículo 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue

a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalente dicha capacidad ó presentar y aprobar, ante la entidad Instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente -- constancia de habilidades laborales".

- Artículo 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el - capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".

"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de - ascenso, dentro de la empresa en se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades ó niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante exámen - que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

- Artículo 153-W

"Los certificados, diplomas, títulos ó grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados ó los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación -

con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

- Artículo 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

- Artículo 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia".

#### TITULO QUINTO BIS: TRABAJO DE LOS MENORES.

##### - Artículo 180

"Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:...

...Fracción IV.- Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta Ley..."

#### TITULO SEPTIMO: RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO.

##### - Artículo 391

"El contrato colectivo contendrá:...

...Fracción VII.- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa ó establecimiento;

Fracción IX.- Las bases sobre integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley"...

##### - Artículo 412

"El contrato-ley contendrá:...

...Fracción IV.- Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, Fracciones... y IX;

Fracción V.- Las reglas conforme a las cuales se formularán los planes y programas para la implantación de la Capacitación y el Adiestramiento -

en la rama de la industria de que se trate..."

## TITULO ONCE: AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES.

### - Artículo 523

"La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:...

...Fracción V.- Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento..."

### - Artículo 526

"Compete... a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título".

### - Artículo 527

"También corresponderá a las autoridades federales la aplicación de las normas de trabajo en los asuntos que afecten... obligaciones patronales en las materias de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores..."

### - Artículo 527-A

"En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores..., las autoridades de la federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimiento que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas".



- Artículo 529

"... De conformidad con lo dispuesto en el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

- I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas les soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;
- II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;
- IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, las violaciones que cometan los patrones en materia de... capacitación y adiestramiento ó intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas ó establecimientos sujetos a jurisdicción local;
- V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;
- VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a las constancias de habilidades laborales;
- VII. Previa determinación general ó solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlos en los aspectos concernientes a tal determinación ó solicitud;

**Capítulo IV: Del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.**

- **Artículo 537**

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá -- los siguientes objetivos:...

...Fracción III.- Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y,

Fracción IV.- Registrar las constancias de habilidades laborales".

- **Artículo 538**

"El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de -- las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior".

- **Artículo 539**

"De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los -- efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

...III.- En materia de capacitación ó adiestramiento de trabajadores:

- a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;
- b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adies-

tramiento, en aquellas ramas industriales ó actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

- c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial ó actividad, la expedición de criterios generales los requerimientos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;
- d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones ó escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores; supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;
- e) Aprobar, modificar ó rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que los patrones presenten;
- f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan capacitar ó adiestrar a los trabajadores, conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B;
- g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;
- h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes ó programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

- i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

...IV.- En materia de registro de constancias de habilidades laborales:

- a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores - capacitados ó adiestrados, dentro de cada una de las ramas - industriales o actividades; y.
- b) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia".

- Artículo 539-A

"Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas ó establecimientos que pertenezcan a ramas industriales ó actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del sector público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes...

...Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales - serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultativo será presidido por el Secretario del Trabajo y -- Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el funcionario que determine el titular de la propia Secretaría y su funcionamiento se registrará por el Reglamento que expida el propio Consejo".

- Artículo 539-B

"Cuando se trate de empresas ó establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las Fracciones III y IV del artículo 539, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estará formado por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores, tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Gobernador de la Entidad Federativa que corresponda, expedirán conjuntamente, las bases conforme a las cuales deban designarse los representantes de los trabajadores y de los patrones en los Consejos Consultivos mencionados y formularán, al efecto las invitaciones que se requieran.

Los Consejos Consultivos se sujetarán en lo que se refiere a su funcionamiento interno, al Reglamento que al efecto expida cada uno de ellos".

- Artículo 539-C

"Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529".

## TITULO CATORCE: DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO.

### - Artículo 698

... "Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A", Fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley".

### - Artículo 699

"Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento...; el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Federal Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación, y resolución exclusivamente de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento... en los términos señalados en esta Ley".

### - Artículo 892

"Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de los artículos... 153-X..."

## TITULO DIECISEIS: RESPONSABILIDADES Y SANCIONES.

### - Artículo 992

"Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por

Los trabajadores se sancionarán de conformidad con las disposiciones de esta Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones ".

" La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente Título se establecen se hará tomando como base de cálculo la cuota diaria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se cometa la -- violación ".

- Artículo 998

" Se impondrán multa, cuantificada en los términos del artículo 992, por el equivalente a .....Fracción IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general vigente, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la Fracción XV del artículo 132. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se concede para ello ".

#### COMENTARIOS GENERALES :

De acuerdo con estos datos , es una obligación para las empresas proporcionar capacitación a sus trabajadores. La ley se dirige hacia un beneficio , sobre todo , para la clase trabajadora que no posee un título que lo acredite como - especialista en un área. Por medio de la capacitación , las Leyes buscan acreditar al trabajador como calificado en un área de especialidad y mantener una - línea ascendente que le permita encontrar un desarrollo para ocupar puestos superiores.

Para las empresas e Instituciones del sector público que no cumplan con estas disposiciones existen una serie de sanciones que se especifican con montos diferentes según sea el caso.

Otro aspecto que es necesario resaltar , es que se han formado principalmente dos organismos que regulan la materia de capacitación para las Organizaciones y son : La Secretaría del Trabajo y Previsión Social y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros , quienes cuentan con procedimientos y plazos para el control de los organismos que se encuentran bajo su cargo .

## LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

### COMO ORGANISMO REGULADOR

La Institución en estudio, como ya se había mencionado, pertenece al Sector Bancario, por que le corresponde, como Organismo regulador de la Capacitación, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, quien, de conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo, dispone que los organismos a su cargo deben presentar el material que permita llevar un seguimiento y control de las actividades que se llevan a cabo en materia de capacitación.

#### PLANES Y PROGRAMAS

Los responsables de las Instituciones Bancarias y de Seguros, deben presentar ante la C.N.B.S., los planes y programas formulados de común acuerdo con los trabajadores, así como la Comisión Mixta de Capacitación que se forma en cada Organismo. A fin de dar cumplimiento se han especificado los siguientes lineamientos:

Los Planes y Programas que la Institución formule deben ser aprobados por la C.N.B.S., para cuyo efecto deberán presentarse dentro de los primeros sesenta días correspondientes a los años noes.

Dichos Planes y Programas, podrán abarcar períodos de dos a cuatro años, cuidando que estos representen un beneficio real para los trabajadores.

- La Empresa deberá presentar sus planes y programas en la forma CNBS- 01, CNBS - 02, CNBS - 03 y CNBS 04

- El manejo de las formas deberá ajustarse a los lineamientos marcados en el reverso de cada formato ( se anexan al final de este capítulo ).

- Cualquier modificación posterior deberá registrarse a través del propio formato y hacerlo del conocimiento de la C.N.B.S. de inmediato.

- Las formas se deberán llenar por triplicado y enviarse directamente a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros .

- El Plan y Programas deberán incluir a todos los trabajadores de la Institución.



- En el caso de Sucursales , éstas pueden incluirse en el mismo plan, siempre y cuando se trate de sucursales de la misma Institución , con mismo giro.
- Se podrán incluir niveles educativos conocidos como alfabetización , primaria intensiva para adultos y secundaria abierta.
- Podrán incluirse también , los Planes de Capacitación y Adiestramiento de su centro de trabajo , los cursos y/o eventos que se cumplan en el extranjero siempre y cuando tengan como función la capacitación del trabajador en o para su puesto de trabajo .
- También pueden comprender cursos o eventos que se realicen con motivo del aprovechamiento de las disposiciones legales en materia de transferencia de tecnología.
- Los cursos que se impartan fuera del plan de capacitación ,deberán presentarse en las formas mencionadas anteriormente incluyendo en el informe temario y objetivos de los mismos.
- Si un mismo curso está destinado a diferentes niveles, con el mismo temario y objetivo , se anotará como un solo curso.
- Los cursos deberán impartirse dentro de la jornada laboral del trabajador, en caso de que éste disponga de común acuerdo con el patrón , podrá realizarse algún cambio en el horarios.
- Los informes de avance del programa de capacitación deberán presentarse semestralmente a la C.N.B.S., indicando personal que ha recibido la capacitación , porcentaje de avance del plan , porcentaje de avance por niveles y constancias de los cursos a fin de que éstos sen registrados . ( Forma CNBS - 14 y 14 A )

### INSTRUCTORES

- Pueden considerarse como Instructores Internos , aquellos patrones o trabajadores de la Institución que impartan algunos cursos incluidos en el plan de capacitación, independientemente de su cargo en la Organización.
- Para el registro de instructores se deberán enviar junto con el plan ( o en el caso

- de que exista alguna modificación en cuanto a los instructores ], la forma CNBS 05 , para que la misma le otorgue un número que lo acredite como instructor exclusivamente interno .
- En el caso de instructores externos , este registro puede solicitarse por la persona física o moral o por la Institución. Se dá de alta cuando se reconoce al instructor y se notifica a la C.N.B.S. por primera vez . Se dá de baja cuando se deja de reconocer al instructor, porque así convenga a los intereses de la Empresa. Para ello , el instructor deberá presentar los documentos que así le requiera la C.N.B.S. , utilizando el formato CNBS - 06. y CNBS - 09 .

### CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES

- La constancia de habilidades laborales tendrá carácter terminal , entendiéndose por ello que las actividades aprobadas por el trabajador deben abarcar todos los aspectos que le permitan el desempeño correcto de un puesto de trabajo específico dentro de la empresa .
- Será requisito indispensable para la validez del documento , la firma de los agentes capacitadores que hayan participado en la impartición del programa de capacitación.
- En el caso de instructores internos y externos deberá anotarse adjunto al R.F.C , su registro de agentes capacitadores.
- Para la expedición de constancias se utilizará la forma CNBS - 08.
- Las constancias de habilidades, son independientes de cualquier otro documento de carácter simbólico que los agentes capacitadores deseen otorgar a los capacitados.
- Las listas de constancias de habilidades se llenarán una vez que sean entregadas al trabajador , enviando adjunto cuantas formas se requieran de las constancias laborales, en la forma CNBS- 08A.

Como podemos darnos cuenta , existen lineamientos externos que marcan el seguimiento del control de la capacitación de las Organizaciones, con la finalidad de verificar que se esté impartiendo capacitación al personal que integra las mismas. Pero la capacitación no debe ser vista únicamente como una obligación para las Empresas, es necesario que se aplique con fines de productividad y eficiencia , para lo cual depende mucho que se tome en cuenta el proceso de administración que tenga como finalidad , el cumplir con las expectativas y objetivos que proponga la filosofía de la Institución y que el trabajador pueda desempeñarse en su puesto de trabajo sin dificultad.

Para aclarar mas este punto , se incluye un apartado denominado " Administración de la Capacitación " a continuación.

## EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION

### DE LA CAPACITACION

( 6 )

Una vez que sabemos el por qué es necesario proporcionar capacitación dentro del - esquema obligación - beneficio, nos encontramos con la pregunta ¿ cómo llevarla a ca - bo ? , así como qué elementos que participan en este proceso .

La administración es una herramienta básica , aplicable a la capacitación . Es un - conjunto sistemático de reglas que tienen como objetivo lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo o Area en particular .

Reyes Ponce propone diversas etapas dentro de este proceso administrativo , que se dividen en dos fases : fase mecánica y fase dinámica .

La fase **mecánica** consta de tres elementos, que son :

- PREVISION : Responde a la pregunta ¿ qué debe ha - cerse ?
- PLANEACION : ¿ qué se va a hacer ?
- ORGANIZACION : ¿ cómo se va a hacer ?

Esta etapa es eminentemente teórica y representa el primer paso dentro de la admi - nistración ( base de este trabajo ) .

Tomando en cuenta la fundamentación que proporciona la fase mecánica , se procede a una segunda , que se denomina **fase dinámica**. Dentro de ella se habla de elemen - tos prácticos que surgen de una base teórica. La constituyen :

- INTEGRACION : Determina con qué se va a hacer
- DIRECCION : Vigila su seguimiento
- CONTROL : Cómo se está realizando

#### ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

Dentro de la operación o dinámica de la administración , intervienen elementos que de berán seguirse paso a paso con sumo cuidado , pues de ello depende el resultado fi - nal de la aplicación. Estos elementos son :

- a) LA PREVISION : Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que - se desea lograr por medio de un Organismo Social .

Asimismo, las condiciones y valoración de las condiciones a partir de las cuales se determinan los cursos de acción posibles .

b) PLANEACION : Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir , fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar , la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo , y la fijación de unidades necesarias y recursos, etc. para su realización .

Comprende tres etapas :

- Políticas : principios para orientar la acción
- Procedimientos : secuencia de operaciones y métodos
- Programas : fijación de tiempos requeridos

c) ORGANIZACION : Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales para la mayor eficiencia del organismo .

Se definen tres etapas :

- Jerarquías : fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- Funciones : la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general .
- Obligaciones : las que tiene en concreto cada unidad de trabajo , susceptible de ser desempeñada por una persona.

Al administrar la capacitación , estamos fijando los sistemas y procedimientos que conllevan al buen funcionamiento y logro de los objetivos organizacionales al área designada para ello .

Es así como el proceso de la capacitación se adecúa al administrativo y surgen una serie de procedimientos que corresponden a cada una de las etapas mencionadas anteriormente en la mecánica administrativa .

#### PREVISION

En esta etapa se determina lo que se desea lograr en materia de capacitación. Como objetivo se tiene : **IMPLANTAR Y EFICIENTAR UN SISTEMA DE CAPACITACION QUE PARTICIPE EN EL LOGRO DE UN DESEMPEÑO LABORAL OPTIMO, QUE RESPONDA A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES .**

Para obtener los objetivos de capacitación por período, partimos de la **detección de necesidades de capacitación**, la cual consiste en :

**" UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO PARA LAS ORGANIZACIONES, A TRAVES DE LA MEDICION DE ASPECTOS QUE PROPORCIONEN INFORMACION RELATIVA A LA SITUACION DEL EMPLEADO EN SU TRABAJO " ( 2 )**

Esto a través de una serie de técnicas especialmente diseñadas para llevar a cabo esta tarea .

La detección de necesidades tiene como objetivos primordiales :

- Determinar las situaciones problemáticas de la Empresa
- Clasificar las condiciones que se presentan y proceder a investigar las causas que los originan.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la Institución debe funcionar.
- Determinar el potencial del recurso humano
- Determinar la situación en que la Empresa y sus colaboradores realmente efectúan sus funciones.
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace.
- Determinar las diferencias entre lo anterior
- Clasificar las necesidades detectadas
- Determinar si las necesidades de Recursos Humanos se pueden satisfacer con cursos de capacitación y/o adiestramiento y/o desarrollo
- Definir quiénes necesitan capacitación
- Determinar el número exacto de participantes para cada evento , curso o programa
- Determinar el número exacto de participantes para cada evento.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación , adiestramiento o desarrollo que se van a realizar.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, tomando en cuenta las prioridades asignadas.

De acuerdo al estudio de necesidades se podrán obtener las siguientes :

- **NECESIDADES MANIFIESTAS** : " Son aquellas que indican un problema, cuya causa se detecta a simple vista, es decir, de origen fácilmente detectable "
- **NECESIDADES ENCUBIERTAS** : " Son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer un minucioso análisis para encontrar lo que los originó "

Estas necesidades se analizan en los niveles:

- Institucionales
- Ocupacionales
- Individuales

Para identificar las necesidades de capacitación, es indispensable determinar qué es lo que debe hacerse en la Institución, lo cual está precisado con anterioridad por los directivos de la misma a través de los manuales y/o descripciones de puesto; así, podrán tomarse en cuenta los siguientes factores :

- Recursos materiales
- Actividades
- Índices de eficiencia
- Ambiente laboral

De esta forma podrá llevarse a cabo la determinación de la situación real y compararla con la situación idónea.

Para ello pueden emplearse una o más de las siguientes técnicas : ( 2 )

- Quejas y sugerencias
- Registro de personal
- Índices
- Análisis de puesto
- Inventario de habilidades
- Pruebas
- Observación
- Encuesta
- Cuestionario
- Entrevista
- Grupos de discusión
- Inventario de Recursos Humanos
- Charolas de entrada y salida

### - Tarjetas

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer alternativas de acción y para ello se debe :

- Definir específicamente los problemas que se refieren a la capacitación, adiestramiento y desarrollo.
- Decidir cuáles son prioritarios
- Programar las acciones, atendiendo a las normas establecidas.

Una vez teniendo los resultados de las necesidades, clasificadas y analizadas, se procede a enviar un informe de D.N.C., que sirve de guía para obtener información clasificada y ordenada, para la toma de decisiones y solución de problemas relacionados con el recurso humano de la Organización y proporcione datos específicos sobre las situaciones de preocupación, su origen y grado de incidencia.

Este informe se entregará cada período determinado a las autoridades correspondientes.

Estos puntos permiten prever las acciones a llevar a cabo en materia de capacitación y son una base, tan firme o débil, como lo permita la buena o mala aplicación de estas técnicas.

### PLANEACION

La planeación es una actividad que pretende plasmar las acciones previstas, de una manera organizada, para lo cual, deberán plantearse previamente los objetivos, es decir, lo que se pretende lograr en el proceso de capacitación (los objetivos serán detallados más adelante, pero deberán tomarse en cuenta en este período del proceso, pues a partir de ellos se efectúan los planes y programas de capacitación).

Una vez tomadas las decisiones con respecto a prioridades, se deberá elaborar el correspondiente plan de capacitación, documento que deberá contener los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación, ordenando las actividades de modo que se presente una visión integral de los programas que lo componen.

Se deberán tomar en cuenta :

- Los objetivos de los cuales partirá cada programa
- Los cursos que cada programa contiene
- La jerarquización y calendarización de los mismos
- Los instructores



- La duración de los programas
- El presupuesto asignado
- Las Areas a las que va dirigido el evento

Este documento que engloba las actividades contenidas en el período a capacitar se le conoce como **Plan de Capacitación**.

La parte de un Plan de Capacitación que contiene en términos de tiempo y recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que se efectuarán en relación con los trabajadores de una misma área o categoría ocupacional, es conocida como **Programa de Capacitación**.

Cuando se elabora un **Programa de Capacitación**, es conveniente profundizar con conocimiento de la materia en las siguientes etapas:

#### REDACTAR LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA :

Los objetivos son resultados que se desean alcanzar después del Proceso de Enseñanza - Aprendizaje. Estos deberán redactarse de acuerdo con la descripción de actividades.

La ausencia de objetivos o su redacción imprecisa hacen que el programa no responda a las necesidades de adiestramiento o capacitación, pues no se sabe con exactitud a qué conductas queremos que llegue el participante.

Una vez redactados, se analizan para obtener la lista de elementos que deben ser aprendidos.

#### ESTRUCTURAR EL CONTENIDO DEL PROGRAMA :

Los elementos que deben ser aprendidos necesitan estructurarse con cierto orden para su presentación.

Si el programa es muy amplio, se organizará en " Unidades de Instrucción ", que consisten en una serie de cursos o elementos interrelacionados en función de un mismo objetivo.

#### PLANEAR LA EVALUACION :

Una vez determinados los objetivos y estructurado el -

contenido , se seleccionan los instrumentos respectivos para evaluar la eficacia del programa. La evaluación deberá ajustarse a los objetivos y los resultados serán utilizados para comprobar la eficiencia del programa, y para saber si los participantes han aprendido lo necesario para realizar su trabajo en forma correcta .

#### SELECCIONAR LAS TECNICAS Y MATERIALES DIDACTICOS :

Las técnicas de instrucción y materiales didácticos facilitan el aprendizaje si son seleccionados adecuadamente. Los objetivos , los recursos disponibles , el tipo y número de destinatarios condicionan esta selección.

#### PREPARAR LAS ACTIVIDADES DE INSTRUCCION :

El éxito de un programa depende , en gran medida , de la preparación de las actividades que se realizan en el momento de la instrucción .La improvisación produce resultados poco satisfactorios : es necesario prever la forma en que se dará la información, los ejemplos , los ejercicios que se van a utilizar , etc .

Es muy importante contar con materiales didácticos que facilitan la tarea del instructor y el aprendizaje de los participantes.

#### ORGANIZACION DE LOS CURSOS :

Se hace necesario prever , por último , la distribución , y duración de las sesiones de capacitación y adiestramiento , así como cuidar las condiciones materiales y de infraestructura convenientes para realizar el evento .

## ORGANIZACION

Como se mencionó anteriormente , en la organización se fijará la estructuración técnica de las relaciones y obligaciones para la eficiencia de la capacitación .

Para llevar a cabo esto , debe establecerse dentro del área , tanto su objetivo como tal , así como la participación de los miembros encargados de la capacitación .

Una vez conscientes de sus obligaciones y de la distribución del trabajo , cada una de las partes se encargará de coordinar un área específica del proceso de capacitación . Para esto deberá determinarse :

### APLICACION DE LOS PROGRAMAS :

Las alternativas más usuales por parte de las Organizaciones son :

#### -División por especialidades :

Por medio de la cual se logra una eficiencia más rápida del personal para tomar medidas de acción, sin embargo como desventaja encontramos que puede darse una falta de comunicación entre las otras áreas y la capacidad y no habrá quien tenga una visión completa de la problemática

#### -División por Regiones :

En el caso de que existan coordinadores por región , se presenta la desventaja de concentrar la información únicamente en su territorio y perder de vista el contexto total. Las ventajas pueden ser tipificar el problema y llevar el proceso de capacitación más completo .

#### -División por actividades de Empresa :

Esta tercera alternativa ofrece como ventaja, una visión más amplia de la problemática de la Organización , una formulación del coordinador completa , puesto que normalmente lleva a cabo el proceso de la capacitación y puede crecer rápidamente .

### RECLUTAMIENTO DE INSTRUCTORES :

**INTERNOS :** Cuando nos encontramos en una situación

tal , que el instructor internos puede llevar a cabo -  
el objetivo : sabe y puede llevar a cabo el evento.

**EXTERNOS :** En este aspecto de reclutar instructores -  
externos , se contemplan dos problemas principalmente.  
Cuando conocemos ampliamente a un instructor , a veces  
se abusa programándolo en diversos cursos, inclusi -  
ve de distintas áreas. El segundo problema es que cuan -  
do existe la incertidumbre por carecer de la posible -  
efectividad de un instructor.

Para contrarrestar estas situaciones , se considera que  
antes de pensar en un instructor debemos establecer -  
nuevamente objetivos claros , medibles y alcanzables ,  
para luego pensar quién o quiénes pueden ser los fa -  
cilitadores de nuestros programas. La posible efectivi -  
dad de un instructor externo en cualquiera de estas -  
dos situaciones , puede probarse indicándo el objetivo  
para obtener la metodología y posibilidad de éxito .

#### **CONTROL PRESUPUESTAL :**

Un programa de capacitación va de acuerdo con un pre -  
supuesto y deberá hacerse una revisión cada trimestre  
aproximadamente para dar oportunidad a efectuar los -  
ajustes necesarios , justificando la labor .

#### **COORDINACION :**

Cada uno de los eventos requiere de una preparación -  
previa y organización durante el curso. En esta etapa  
se cuidan detalles como proveer materiales , controles  
administrativos , ajustes al programa , técnicas sugerí -  
das al instructor , constancias etc .

## PROCESO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION

Dentro del proceso de la capacitación , la evaluación juega un papel sumamente importante , ya que se constituye como la base para la planeación futura , para el control y para la medición de resultados .

De esta forma y para los resultados de este trabajo , la evaluación será considerada como el medio para medir el grado en que se han alcanzado los objetivos planteados de acuerdo a la detección de necesidades y que se esperan alcanzar mediante el proceso enseñanza - aprendizaje.

Usualmente , las evaluaciones inmediatas al curso van más allá de simples comentarios y calificaciones ; lo importante es qué tan útil fué lo visto en el curso para aplicarlo en el trabajo.

Por lo que puede deducirse , hay que aplicar dos tipos de evaluaciones inmediatas : hacia la organización e instrucción y hacia el grado de aplicabilidad en el trabajo . Esto en momentos diferentes :

- \* Evaluación previa : antes del curso
- \* Evaluación intermedia : durante el curso
- \* Evaluación final : al finalizar el curso
- \* Evaluación de seguimiento : un lapso de tiempo después del evento

Deberá retroalimentarse de esta evaluación , tanto a los instructores como a los organizadores . Se califican aspectos como la preocupación por la efectividad del aprendizaje , nivel de conocimientos , etc .

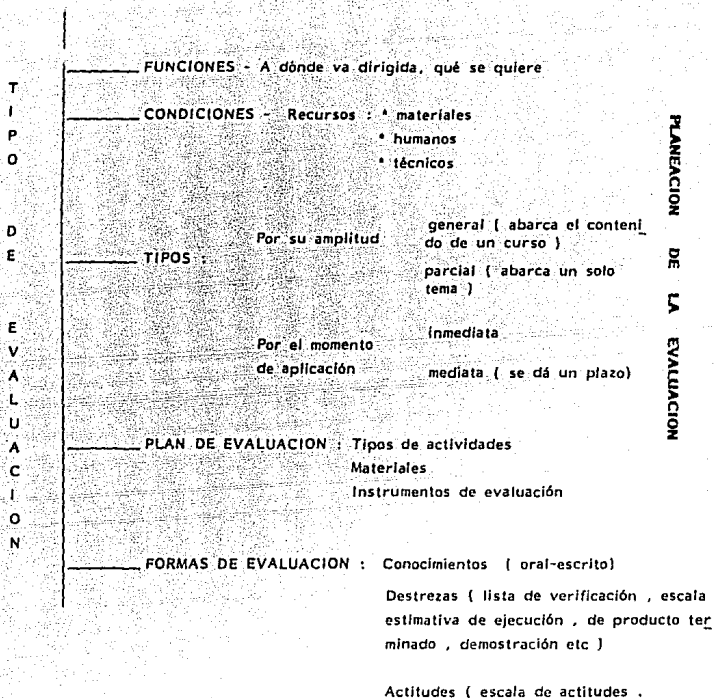
La problemática , es que muy pocas veces se verifica el grado de aplicabilidad, pues cuando el participante se enfrenta a la realidad después de un curso , ve venir muchos problemas de carácter práctico.

Una forma de evaluar más objetivamente este renglón , es verificar :

- Qué fué lo que más llamó la atención del participante
- Qué áreas específicas de su trabajo pueden tener una mejora
- Hacer un plan de aplicación concreta

Esto tendría que evaluarse antes del evento.

Así , el tipo de evaluaciones que pueden considerarse son las siguientes :



En esta breve explicación, se resume la actuación y estructuración de la evaluación. En el capítulo III, se detalla la forma en que aplicará la evaluación dentro del sistema

## ESTRATEGIAS DE LA

### CAPACITACION ( 3 )

Dentro del Proceso Administrativo de la Capacitación , es necesario considerar el tipo de estrategia que se llevará a cabo , pues no basta con seguir paso a paso las fases de la administración , también es necesario saber hacia dónde va a dirigirse la capacitación y qué elementos tendrán un papel fundamental dentro de la efectividad en el logro de los objetivos . Para ello , se consideran algunos aspectos importantes que es necesario no descuidar :

#### EL ENFOQUE DE LA CAPACITACION :

En enfoque que deberá darse a la capacitación será , proyectado hacia un sistema que contribuya al cambio positivo organizacional, lo cual requiere de una planeación estratégica, esto es , que se planee hacia el futuro, considerando el estado en que se encuentre el sistema de capacitación , ya sea sensibilización , crecimiento , consolidación o madurez; la alternativa de los medios para lograrlo y la identificación de las personas que apoyarán y colaborarán durante el proceso.

La estrategia de capacitación comprende los siguientes aspectos :

- **Qué se va a hacer** : A través del establecimiento de los objetivos.
- **Cómo se va a hacer**: Definir metodología.
- **Cuándo hacerlo** : Tiempos a corto , mediano y largo plazo .
- **A quiénes** : Todos los niveles jerárquicos de la institución .

La selección de estrategias adecuadas depende del enfoque desde el cual se plantea la intervención del área de capacitación , es decir , la orientación y amplitud que abarcarán las acciones, ya sea que se decida atender áreas funcionales , niveles organizacionales y grupos ocupacionales .

**AREAS FUNCIONALES :** La intervención del área se puede planear en sentido horizontal , identificando las distintas áreas funcionales de la empresa : Finanzas , Administración , etc.

La elección de este enfoque dependerá del alcance que se pretenda dar al sistema de capacitación .

#### NIVELES ORGANIZACIONALES :

Es planear en sentido vertical parte del agrupamiento de los puestos de la empresa en niveles jerárquicos para encaminar las acciones hacia mandos directivos, intermedios, supervisores , técnicos especializados, personal administrativo, secretarial y operativo según sean las necesidades detectadas en cada área .

#### GRUPOS OCUPACIONALES :

La estrategia se encamina hacia la atención de grupos de puestos de trabajo que implican actividades comunes dentro de un mismo nivel organizacional.

Desde la elección del enfoque, se deben tener muy claros los objetivos, pues el "qué" condiciona las actividades , los recursos y el tiempo. Bajo estas circunstancias, es recomendable que el capacitador distinga las necesidades urgentes de las importantes con la certeza de que en la mayoría de los casos , las necesidades importantes no presentan la característica de ser urgentes, y de que lo importante son los resultados y no las actividades.

#### LA CAPACITACION Y LOS PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La capacitación como estrategia de intervención en los procesos de desarrollo organizacional , requiere la elaboración de un diagnóstico de la empresa para ubicar las causas que afectan el desempeño laboral , a través de los diversos subsistemas organizacionales y determinar cuáles de sus efectos pueden ser tratados mediante la capacitación .

**Subsistemas a analizar :** ( áreas importantes de la Organización )

- Objetivos
- Estructura
- Recursos Humanos
- Tecnología
- Nivel Gerencial



De objetivos:

En el que se investigan tanto la fijación de las metas de la Empresa, así como la participación de los diferentes niveles en la determinación de objetivos parciales de cada área funcional.

Estructura :

Aquí se analizan las estructuras organizacionales, autoridad y responsabilidad en función de los objetivos organizacionales, autoridad y responsabilidad, los niveles de jerarquía, los canales de comunicación, la diversificación de funciones, etc.

Humano :

Permite identificar las relaciones formales que se desarrollan entre los integrantes de una organización, la moral del grupo, la cuestión e integración de los miembros, el ambiente de trabajo, la confianza y aceptación, son entre otros, los elementos principales de este subsistema.

Tecnológico:

Está formado por los procesos técnico, procedimientos, materiales y conocimiento que dan como resultado la producción de los bienes y servicios que la Empresa ofrece a los consumidores, los factores de este subsistema, que deben tomarse en cuenta son: los niveles de conocimientos y habilidades del personal técnico responsable de la operación de estos procesos, la obsolescencia y deterioro de la maquinaria, la actualidad de ciertos procesos, la seguridad industrial y los sistemas de control de calidad.

Gerencial :

Tiene que ver con el liderazgo y la manera de ejercer la autoridad, y los niveles de influencia sobre el personal, se busca obtener los puntos de comparación sobre cómo los empleados ven a los directivos y cómo éstos piensan que realizan su trabajo aquellos, la accesibilidad en la aplicación de las políticas, normas y demás factores del liderazgo.

Los resultados de este estudio muestran no solo los aspectos negativos que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas ya mencionados , lo cual permite que las intervenciones del área de capacitación , se encaminen a disminuir el efecto de las fuerzas restrictivas o incrementar el efecto de las fuerzas impulsoras.

Si bien es cierto , que los procesos de desarrollo organizacional presentan mayores posibilidades para su realización en Organizaciones maduras , la capacitación puede crear condiciones adecuadas para su desarrollo .

## OBJETIVOS DE LA CAPACITACION

Si bien es cierto que los enfoques , estrategias y técnicas , señalan las formas o modos de hacer las cosas en capacitación , éstos se convertirían en un conjunto de acciones dispersas y poco significativas, si su diseño no se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos , por lo que el capacitador debe tener cuidado especial en no desviarse de ellos , aún cuando se le presenten circunstancias pasajeras.

Los objetivos funcionales deben ser congruentes con la política de la Empresa , con la misión de la capacitación y con las verdaderas necesidades que se detecten en previos estudios .

Los objetivos pueden ser de varios tipos :

### Objetivos Generales :

Son aquellos que se generan en materia de capacitación de las políticas y objetivos de la Empresa , hacia las cuales se dirigen todas las estrategias para el logro de resultados , se utilizan en la elaboración del plan de capacitación.

### Objetivos Particulares

Se desprenden de los objetivos generales y orientan las actividades que contiene un programa de capacitación.

### Objetivos Terminales

Son los que nos sirven para especificar lo que se pretende con el desarrollo de un curso , seminario o taller.

### Objetivos Específicos

Son los más concretos , explican el propósito de cada unidad y temas de cada curso , estos son diseñados generalmente por el instructor del curso a desarrollar.

Una de las habilidades que debe desarrollar el capacitador es precisamente la de observar tanto en la planeación como en la ejecución el alcance y factibilidad de los objetivos con lo que se garantiza más éxito en los resultados .

Los objetivos deben plantearse en función de un análisis de la organización , definiendo áreas , niveles y funciones hacia donde se dirigen. El capacitador debe cuidar que los objetivos :

- Se expresen con claridad y precisión para evitar confusiones.
- Observen siempre congruencia entre sí
- Sean susceptibles de logros concretos mediante la utilización de evaluaciones.
- Conserven un cierto margen de flexibilidad
- Se diseñen con la participación de jefes y supervisores

Generalmente los objetivos son de carácter cualitativo, aunque en algunas de las veces se les señalan datos numéricos a los que se pretende alcanzar.

Para su diseño se recomienda la utilización de verbos que no sean tan abstractos sino que sean claros y susceptibles de medirse .

#### POLITICAS

Los objetivos y políticas delimitan el marco de referencia bajo el cual se desarrollará la función de capacitación; las políticas son los grandes lineamientos que guían todas las actividades , y éstos deben tener congruencia con las políticas generales de la Empresa. Tendríamos así , el siguiente esquema :



Las políticas de capacitación deben encaminarse a atender las necesidades de la Empresa. Su validación a través de una permanente evaluación es importante para comprobar su aplicabilidad y su contribución al logro de las metas de la función.

Las políticas en capacitación se dividen en dos grandes rubros :

- **Políticas Generales :** Son normas que rigen todo el proceso de capacitación, sin particularizar en sus fases , y pueden referirse -

por ejemplo :

A la normatividad legal , al impacto de la capacitación en los aspectos escalafonarios , a costos y presupuestos , al control administrativo y a los niveles que cubrirá la función , entre otros .

#### **Políticas Operativas :**

Estas se refieren a cada una de las fases en que se divide la función , implica el diseño de planes , de determinación de necesidades , ejecución , control , contratación de servicios , evaluación y seguimiento .

A diferencia de las políticas generales , las operativas hacen énfasis en algunos aspectos del " cómo " llevar a cabo las actividades , mencionando recursos humanos y materiales , metodologías y niveles de participación , para evitar confusiones y a su vez involucrar a un mayor número de personas .

#### **PROCEDIMIENTOS INICIALES**

Una vez definidos los objetivos , el capacitador debe desarrollar una serie de procedimientos previos que le permitan vislumbrar el alcance e impacto de su intervención , y a la vez , diseñar las estrategias más acertadas para abordar las diferentes fases del proceso .

El capacitador que desee asegurar el éxito de sus acciones , debe considerar los siguientes aspectos :

\* Realizar un análisis del estado en que se encuentra la Empresa , tanto en su estructura , su tecnología y los recursos con que cuenta , valiéndose de organigramas , manuales de procedimientos , volumen de ventas , etc .

\* Realizar un inventario de personal para contar con indicadores que orienten sobre las estrategias más pertinentes según las características de los usuarios .

\* Investigar sobre los antecedentes de capacitación , la imagen que se tiene ante los usuarios como producto de intervenciones anteriores , si los hubiera , así como el grado de madurez del sistema para corregir posibles desviaciones .

\* Involucrar a la Gerencia tanto en la toma de decisiones , como en la asignación

de responsabilidades.

- \* Identificar las áreas de oportunidad y fuentes de poder para aprovechar su influencia positiva y convencer sobre las bondades del entrenamiento .
- \* Aprovechar la experiencia de los supervisores para involucrarlos como instructores potenciales

La búsqueda y determinación de áreas de oportunidad y fuentes de poder, es una estrategia que emplean los buenos administradores , no sólo para obtener apoyo en todo el proceso de capacitación , sino también para llamar la atención de quienes al no hacer nada , corren el riesgo de quedar atrás en la dinámica organizacional .

Asimismo , el capacitador debe preocuparse por mantener especial cuidado en las relaciones con el personal de toda la empresa , así como por mantener buenos canales de comunicación .

Cabe señalar, que no debe confundirse poder con autoridad , ya que esta última , no implica ejercer el primero , pues las fuentes de poder pueden ubicarse tanto en los trabajadores más antiguos , en los sindicatos, grupos de supervisores , como en las secretarías o gerentes de áreas claves.

La identificación de las fuentes de poder , es de gran utilidad para el capacitador , en tanto que puede ejercerlo a través de una persona o grupo, y servirse de él para aprovechar su influencia.

#### ETAPAS DE EVOLUCION DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

Cuando el responsable de capacitación asume su función, se encuentra ante una serie de situaciones que pueden ser el reflejo de lo que la capacitación es para la empresa. puede darse el caso de que inicie el establecimiento del sistema de capacitación en una empresa nueva ; puede estar ya instruido, pero con deficiencias en su organización, o puede estar ya funcionando con efectividad .

En cualquiera de los casos que se presenten, el paso inicial es lograr la consolidación del sistema de capacitación, por esto se sugieren las siguientes etapas :

- Sensibilización
- Crecimiento
- Consolidación

#### - Madurez

En el diagrama anexo se presentan las características y condiciones de cada una de ellas.

El esquema permite vislumbrar la utilidad de algunas acciones y enfoques parciales que pueden parecer sin sentido, y que sin embargo, a la luz del enfoque sistemático adquieren un significado diferente y son de gran utilidad en un momento en particular.

El problema que se presenta es instruir cómo y cuándo promover el cambio, ya que por ejemplo, sería un error seguir sensibilizando al personal cuando éste exige otras formas de capacitación más avanzadas. La experiencia ha demostrado que las personas no están en contra de prepararse, sino en algunas ocasiones rechazan las formas en que se pretende hacerlo.

#### MODELO INTEGRAL DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

Para complementar el modelo integral de un sistema de capacitación, se requiere señalar la importancia de conocer las Leyes que rigen a la capacitación en donde se señala la obligación patronal de adiestrar y capacitar a los trabajadores como un derecho social.

En el cuadro de "Desarrollo de un Sistema de Capacitación", deberá ubicarse la situación de la empresa, misma que cuando inicia, se encuentra generalmente en la primera etapa, desarrollando cambios paulatinos hasta la madurez.

El que se logre el desarrollo y cambio de una etapa a otra, depende de la buena aplicación de la estrategia de capacitación, por lo que es de suma importancia que se culde un buen comienzo, operación, evaluación y consolidación del sistema.

## DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

ETAPAS	SENSIBILIZACION	CRECIMIENTO	CONSOLIDACION	MADUREZ
<b>Objetivos</b>	Difusos Capacitar personal	Hacer más eficiente una tarea	Resolver problemas	Asesorar
<b>Políticas</b>	No existen, se improvisan o adaptan	De programación y ejecución	Definidas y difundidas entre ciertos niveles	Aceptadas plenamente por los involucrados
<b>D.N.C.</b>	Por institución, necesidades manifiestas	persona-puesto	En función de problemas	Enfoque combinado
<b>Aspecto Legal</b>	Tiene prioridad, se registran planes	Es importante, se cumple	Se cumple	Se cumple
<b>Tipo de Cursos</b>	Humanísticos, técnicos, admvos, y grals.	Técnicos especializados, admvos, y grals.	Humanísticos, administrativos y FORI.	Bien definidos y dirigidos a Necesidades específicas.
<b>Instructores</b>	Externos 100%	Externos 70% Internos 30%	Uso equilibrado y razonado de opciones	Mínimo uso de cursos externos
<b>Responsabilidad</b>	Del Área encargada de Capacitación	Del Área encargada de Capacitación	Compartida, iniciativa y creación	De las Áreas solicitantes
<b>Manuales</b>	No existen	Se empiezan a hacer bosquejos	Se elaboran y definen poca aplicación	Se elaboran, definen y aplican

## DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CAPACITACION

ETAPAS	SENSIBILIZACION	CRECIMIENTO	CONSOLIDACION	MADUREZ
<b>Objetivos</b>	Difusos Capacitar personal	Hacer más eficiente una tarea	Resolver problemas	Asesorar
<b>Políticas</b>	No existen, se impro- visan o adaptan	De programación y ejecución	Definidas y Difun- didas entre ciertos niveles	Aceptadas ple- namente por - los involucrados
<b>D.N.C.</b>	Por institución ,nece- sidades manifiestas	persona-puesto	En función de pro- blemas	Enfoque combi- nado
<b>Aspecto Legal</b>	Tiene prioridad, se re- gistran planes	Es importante , se cumple	Se cumple	Se cumple
<b>Tipo de Cursos</b>	Humanísticos , técnicos, admvos, y grals.	Técnicos especializados, admvos. y grals.	Humanísticos, adminis- trativos y FORI.	Bien definidos y dirigidos a Nec. específicas.
<b>Instructores</b>	Externos 100%	Externos 70% Internos 30%	Uso equilibrado y ra- zonado de opciones	Mínimo uso de re- cursos externos
<b>Responsabilidad</b>	Del Area encargada de Capacitación	Del Area encargada de Capacitación	Compartida, iniciativa y creación	De las Areas so- licitantes
<b>Manuales</b>	No existen	Se empiezan a hacer bosquejos	Se elaboran y definen poca aplicación	Se elaboran, di- funden y aplican



ETAPAS	SENSIBILIZACION	CRECIMIENTO	CONSOLIDACION	MADUREZ
<b>Control</b>	Indicios de control estadístico	Estadístico	Automático	Autocontrol
<b>Evaluación</b>	De redacción	De redacción y adquisición de conocimientos y habilidades.	De aprendizaje	De resultados
<b>Seguimiento</b>	No existe	No existe	Se inician acciones	Integral y dá origen a la retroalimentación

\* CUADRO C.A.P.I.N.T.E .

## CAPITULO II

### " ANALISIS DE LA ORGANIZACION "

#### ¿ POR QUE ANALIZAR LA ORGANIZACION DONDE SE VA A IMPLEMENTAR LA CAPACITACION ?

Cuando un psicólogo se encuentra con la tarea de implementar la capacitación en un lugar en el que no ha trabajado, generalmente no conoce los objetivos del mismo, con cuánta gente cuenta este lugar, cuáles son sus recursos, sus políticas, disposiciones, etc ..., es entonces cuando se pregunta ¿ por dónde debo empezar, cómo se efectúa un análisis, qué debo de investigar antes de empezar a trabajar ?.

Este capítulo pretende ser una guía práctica de estos pasos que deberán investigarse; entre más profundamente se investiguen, el psicólogo podrá contar con más elementos para fijar los programas y técnicas adecuadas de capacitación, así como los sistemas y procedimientos en la materia.

#### ¿ Qué Investigar primero ? :

Es importante saber el impacto que la Institución tiene en el mercado, el tipo de servicio que presta, a quiénes... para ello se recomienda que si la Institución cuenta con una historia, ésta sea analizada, con la finalidad de conocer las bases de la misma desde su creación e identificarse con la Organización.

Así mismo, cada Organismo cuenta con una serie de disposiciones legales, tanto internas como externas que rigen su funcionamiento, y a las que la capacitación deberá seguir a la par de otras funciones.

Otro punto de suma importancia es conocer cuáles son los objetivos de la Institución así como las operaciones que ofrece. Esto es para relacionarse con las funciones que tendrán los departamentos y los diferentes puestos con lo que tendrá estrecha relación.

El análisis de la organización interna, permite saber a quiénes debemos dirigirnos, las autoridades, los niveles en que se encuentra cada puesto y qué áreas corresponden a qué Dirección. Esto facilitará la clasificación y organización de información, así como el contacto con los responsables y empleados de cada área.

#### ¿ Por qué analizar los objetivos de los Departamentos y puesto ?

El psicólogo deberá conocer en forma cada vez más amplia, qué hace cada puesto

facilitando esto la determinación de instrumentos de detección , el seguimiento de actuación y desempeño de las funciones. Al conocer la función del Departamento , se facilita la tarea de comprender qué hacen los puesto para lograr el objetivo que tiene encomendada determinada área.

Cuando existen análisis de puestos y manuales de organización, el psicólogo puede recurrir a éstos , pero de no ser así , se hace necesario que investigue por su cuenta cada uno de estos aspectos .

Hasta aquí podríamos saber qué se hace y para qué , pero ¿ cuánta gente integra cada área y cada bloque de puestos ?. Esto puede saberse si contamos con un inventario de Recursos Humanos, el cual nos permite organizar la información, establecer prioridades, grupos , instrumentos de detección de necesidades, etc.

Este análisis que se ha mencionado , es laborioso cuando el psicólogo tiene que hacerlo individualmente , y sobre todo cuando no existen registros que permitan avanzar rápidamente , sin embargo , se constituye como la base de un buen trabajo, pues cada vez que tenemos que comenzar una tarea ,en todas las áreas se analiza de qué lugar se trata, qué convenientes e inconvenientes existen , cuál es el instrumento adecuado para obtener los mejores resultados ..... Por ejemplo , si un ingeniero construyera un edificio sobre un terreno que no ha sido analizado de antemano , sus alrededores , disposiciones legales de construcción, los materiales que utilizará , correría el peligro de que aunque fuera un precioso edificio, alguno de estos puntos fallara y todo el trabajo y esfuerzo que se puso en la construcción fuera un fracaso .

Precisamente lo anterior, es lo que se pretende que no suceda con la capacitación, que el psicólogo pueda aplicar sistemas adecuados a la Institución donde está trabajando, para que las bases que forme perduren hasta irse perfeccionando cada día más , a la par de los cambios que vaya sufriendo la Organización .

Cabe mencionar , que en este capítulo se determina un análisis de la Organización y necesidades generales, que de ninguna manera constituye un análisis de necesidades específicas , la cual tendría que elaborarse en forma previa al plan de capacitación que se proponga para funcionar en forma anual o bialenal.

## ANÁLISIS DE LA INSTITUCIÓN PARA FINES DE CAPACITACION

Es patente que la capacitación es un punto de gran interés para las Empresas , de bido principalmente a tres factores :

- 1) Las disposiciones legales
- 2) El mejoramiento en la calidad de vida del trabajador
- 3) El incremento de la productividad

Las disposiciones legales han sido el punto de partida para que las Instituciones se inquieten en dar capacitación a sus trabajadores ; sin embargo , esta capacitación no representa beneficios como tal , si es aplicada únicamente por cumplir un requisito , sin estar basada en la propuesta de líneas de acción que deriven de las necesidades reales de cada trabajador .

" La capacitación y el adiestramiento constituyen una fórmula educativa extraescolar , mediante la cual , los trabajadores de todos los niveles dentro de las Organizaciones productivas , tienen la posibilidad de incrementar sus habilidades , conocimientos y destrezas "

En estas condiciones , la capacitación y el adiestramiento como hechos educativos deben planearse , desarrollarse y evaluarse con base en principios propios de la educación y formación profesional de los adultos en el trabajo .

La determinación de necesidades , que es el punto de partida , implica tomar en consideración los objetivos y metas de la Institución , así como sus antecedentes y el de los trabajadores , con el propósito de que a través de una técnica adecuada a cada caso , se enmarquen las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la Organización .

Por tanto , la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja . Hay que tener claro que el resultado de esta comparación no necesariamente nos dá como resultado necesidades de capacitación , las cuales es preciso identificar .

Según Mendoza Nuñez , para dar mayor claridad a esto , debe tomarse en cuenta lo siguiente :

- Que innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
- Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos.
- Solamente algunos problemas de desempeño se deben a falta de conocimientos, habilidades y actitudes.

Encontramos, al efectuar un análisis, necesidades de carácter organizacional, es decir, que conciernen a aspectos generales y en donde está implicada una parte importante de la empresa ( políticas, estructura organizacional, procedimientos generales, etc. ) y para encontrarlas se hace necesaria la revisión de la estructura general de la Institución de la que estamos hablando.

Existen también las necesidades departamentales que afectan a un área en particular ( no quiere decir esto que no puedan encontrarse similares en otra área ) como es una Gerencia, Departamento o Sección.

Y por último, las necesidades ocupacionales que son las que se refieren a un puesto en particular, en lo que se relaciona al área técnica.

Las necesidades personales son las más específicas y están consideradas en relación a cada trabajador en particular; puede encontrarse similar entre dos o más personas, lo cual formarían un grupo, sin embargo, cada uno de ellos ubica esa necesidad en particular.

Así como las clasificaciones tienen un valor práctico para la categorización, así también, la detección deberá hacerse desde el nivel más general hasta el más específico.

Para ello se han utilizado diferentes técnicas como son:

- El uso de registros y archivos
- La encuesta
- La entrevista

Para efectuar un análisis global, que proporcione la información necesaria, se clasifica en: El Conocimiento de la Institución, Necesidades Generales por Departamento y Necesidades específicas; constituyéndose como bases técnicas de trabajo para la capacitación.

## CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION

### **HISTORIA : ANTECEDENTES**

En el año de 1936 , el Gobierno Federal inicia la protección económica a los miembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas, creando el Fondo de Ahorro en el Ejército y el Seguro de Vida Militar.

Por decreto del H. Congreso de la Unión, con fecha 26 de diciembre de 1946, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre del mismo año , nace la Institución en estudio , ya que tenía como inquietud estructurar adecuadamente un sistema financiero propio, consolidándose con la creación del mismo y contando con los siguientes servicios :

- \* Préstamos Quirografarios
- \* Préstamos Hipotecarios
- \* Fondo de Trabajo
- \* Cuenta de Cheques
- \* Cuenta de Ahorros
- \* Avalúos
- \* Fideicomiso de pago a pensionistas
- \* Seguro de Vida y Colonias Militares

Su objetivo central consistió en otorgar créditos a los miembros de las Instituciones Armadas y apoyar a las Sociedades Mercantiles y colonias agrícolas integradas por el personal militar.

La Ley constitutiva de la Institución lo estructuró en forma de Institución Financiera , dando origen al primer Banco en el mundo creado para prestar servicios bancarios a las Fuerzas Armadas y canalizar a través del mismo , el otorgamiento de determinadas prestaciones sociales instituidas en beneficio del expresado sector .

Después de tres décadas de actividad , aprovechando las experiencias que se tenían en materia bancaria, las cuales a lo largo del tiempo habían sido realizadas bajo las líneas básicas de su estructura constitutiva y del derecho de su creación , en el año

de 1978 , el Ejecutivo Federal envió al H. Congreso de la Unión , la iniciativa de Ley Orgánica .

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 1975, dicta las reglas adecuadas para el establecimiento y la operación de las Bancas Múltiples .

Las Instituciones autorizadas para funcionar como Banca Múltiple, podrán realizar operaciones de Bancos de depósitos financieros de créditos hipotecarios , de ahorro y fiduciarios propiciando una mayor expansión del potencial de desarrollo , mejorando múltiples y mejores instrumentos de captación y canalización de recursos , mayor adaptación a las condiciones de los mercados financieros , competencia bancaria sana y en general una mayor contribución al desarrollo económico y social del país .

La Institución en estudio , de acuerdo a esta tendencia se transforma en Banca Múltiple en diciembre de 1978, proyectando una dinámica que contribuya a su desarrollo.

Con la iniciativa de Ley de referencia , y las experiencias obtenidas , se trataba de que los elementos militares pudiesen contar con una Institución especializada que les suministrara servicios bancarios integrales en las condiciones más favorables, bajo la moderna estructura de la Banca Múltiple.

#### EVOLUCION DE SUS ESTRUCTURAS

Como ha quedado citado , la Institución , a lo largo del tiempo , basó su funcionamiento siguiendo las líneas básicas de su estructura constitutiva y el decreto de su creación.

Sus cambios atañen sustancialmente al aumento de su capital social y algunas reformas a sus estatutos sociales de mínima trascendencia, considerando como la más importante la del 16 de noviembre de 1976, en la que se modificaron varias cláusulas de los estatutos con el fin de establecer que el presidente del Consejo de Administración del Banco fuera el Director de un Instituto para la Fuerzas Armadas.

La Ley Orgánica del Banco , con fecha 27 de diciembre de 1978, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 29 del mismo mes y año citados , tuvo innovaciones como :

\* Se facultó la Institución para actuar como Banca Múltiple ( lo cual se menciona an-

teriormente ) y por tanto lo capacitó para prestar toda clase de servicios bancarios al público en general ; se cambió la denominación de la Institución ; se suprimió la modalidad de la integración de su capital como variable , se incrementó el valor nominal de las acciones , dividiéndolas en tres series diferentes ; y se abrió la posibilidad de que se realizaran operaciones activas y pasivas que no tengan carácter militar, aunque su actividad preferente consista y sigue siendo : **EL OTORGAR CREDITOS Y OTROS SERVICIOS BANCARIOS AL MENCIONADO SECTOR "**.

Con fecha 12 de julio de 1985 y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 2º y 9º , transitoria de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito , el ejecutivo Federal expidió el decreto mediante el cual se transformó en Institución de Banca de Desarrollo , y en apoyo a las políticas de desarrollo nacional y de la protección de los intereses de público , procurando la satisfacción del sector encomendado por la Ley Orgánica , por lo que continúa realizando las operaciones que por su naturaleza le son propias dentro de los principios que la rectoría económica del Estado , Economía Mixta y Planeación Democrática , consagrados en la Carta Magna.

Así mismo, se ha integrado en el texto de la nueva Ley Orgánica , los objetivos de carácter general que persigue , como son :

- \* El fomento de Ahorro Nacional
- \* La canalización eficiente de los recursos financieros
- \* La promoción y financiamiento de las actividades que corresponden a su sector.
- \* Regulación de aquellas operaciones que le han sido características y que se realizan en beneficio de las Fuerzas Armadas.
- \* Conservar sus órganos de gobierno , las modalidades y particularidades que le han sido propias y que requiere su especialidad sectorial .

De este modo se ha hecho mención tanto de las operaciones que se llevan a cabo en la Institución, como de sus objetivos , de los cuales parten las primeras .

En base a lo anterior , se especificarán a continuación los objetivos de la Institución para que posteriormente se detallen las operaciones que realiza la misma , a partir de las que llevan a cabo las Instituciones Nacionales de Crédito .



## BASE LEGAL DE LA INSTITUCION

La Institución actúa como Banca de Desarrollo , cuya función principal es atender al Sector Defensa , proporcionándole apoyo crediticio y servicio de Banca . Este servicio dirigido al personal de las Fuerzas Armadas en el activo , militares con haber de retiro , pensionistas y público en general .

Se regula por su propia Ley Orgánica, la cual ha tenido diferentes modificaciones , - hasta su más reciente, que fué publicada el 13 de enero de 1986 , en el cual se derivan diferentes acciones como la integración del capital social .

En el ejercicio de sus atribuciones, ajusta sus programas a la política financiera que establece el Gobierno Federal y se coordina en sus actividades con las entidades que tienen a su cargo la elaboración y ejecución de dicha política .

Legalmente se basa en :

- \* La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sus modificaciones y reforma.
- \* La Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito ( publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de enero de 1985 )
- \* Decreto de transformación del Banco.  
( Julio 1985 )
- \* Ley Orgánica Interna
- \* Reglamento Orgánico
- \* Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis., del apartado "B" del artículo 123 Constitucional .
- \* Ley Orgánica de la Administración Pública Federal ( vigente )
- \* Ley de Instituciones y organizaciones auxiliares de crédito. ( vigente )
- \* Ley del Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas Mexicanas ( vigente )
- \* Ley de Entidades Paraestatales ( vigente )

## OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

Actualmente la Institución regula su funcionamiento , organización y operación administrativa y técnica por medio de la Ley Orgánica , expedida por el H. Congreso -

de la Unión en el mes de enero de 1986.

En el precepto normativo señalado, se establece en sus artículos 6to. y 7mo., el objeto social de la organización :

- I. Apoyar financieramente a los miembros de las Fuerzas Armadas, para el ejercicio de sus profesiones o actividades productivas, no compatibles con la función militar.
- II. Actuar como agente financiero de las empresas y sociedades con las que opere.
- III. Administrar los Fondos de Ahorro y de trabajo de los militares.
- IV. Promover asesoría técnica a favor de las entidades señaladas en las fracciones II y III anteriores, con el objeto de propiciar el incremento de la producción.
- V. Propiciar acciones conjuntas de financiamiento y asistencia con otras Instituciones de Crédito, Fondos de Fomento y Financiamiento, Organizaciones Auxiliares de Crédito y con los Sectores Social y Privado.
- VI. Realizar las operaciones y prestar los servicios a que se refiere el artículo 30 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- VII. Otorgar créditos a los miembros del Ejército, Fuerza Aérea y Armada Mexicanos, que se encuentren en el activo o en situación de retiro, siempre y cuando estén percibiendo haberes con cargo al Erario Federal.
- VIII. Emitir Bonos Bancarios de Desarrollo. Dichos títulos procurarán fomentar el desarrollo del mercado de capitales y la inversión institucional, y serán susceptibles de colocarse entre el gran público inversionista, caso en el cual se aplicarán las disposiciones legales respectivas.
- IX. Financiar la adquisición, construcción, ampliación y reparación de casas habitación para los miembros de las Fuerzas Armadas.
- X. Efectuar preferentemente con los militares y personas morales de los cuales aquellos formen parte, las demás operaciones activas y pasivas de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de la Banca y Crédito autorizadas para las Instituciones de Banca de Desarrollo.

XI. Efectuar el servicio de pago por concepto de haber de retiro y pensión.

XII. Las demás analogías y conexas al objeto de la Institución que le señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, inclusive la de Agente Financiero del Gobierno Federal, en los términos de las disposiciones legales aplicables.

### OPERACIONES QUE OFRECE

La Institución se constituye como una Sociedad Nacional de Crédito, la cual se rige por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, el Banco de México y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En forma general, el tipo de operaciones que se llevan a cabo en este sector, basan sus funciones en cuatro operaciones básicas conocidas como :

**Activas** .- Las cuales se refieren al otorgamiento de créditos o préstamos en donde la Institución que lo otorga adquiere el carácter de acreedor .

Tenemos como ejemplos los siguientes :

- Préstamos Quirografarios
- Descuentos
- Préstamos prendarios
- Créditos simples y en cuenta corriente
- Préstamos de habilitación o avíos
- Préstamos refaccionarios
- Préstamos hipotecarios
- Préstamos para vivienda de interés social
- Apertura de créditos comerciales

**Operaciones Pasivas** .- Son aquellas que se refieren a la recepción de dinero, convirtiéndose a las Instituciones en deudores .

Ejemplos :

- Depósitos a la vista
- Depósitos de ahorro
- Depósitos a plazo fijo

**Operaciones de Servicio .-** Existe otro tipo de operaciones que vienen a complementar las operaciones básicas y de carácter contingente que realiza la Banca y que tienen el propósito de ofrecer sus servicios al cliente en general . Estas operaciones pueden ser :

- Cobranza de documentos
- Situaciones de fondo
- Operaciones de Cambio
- Compra-Venta de oro y divisas extranjeras
- Alquiler de cajas de seguridad
- Guarda , custodia y administración de valores
- Fideicomisos

**Operaciones Contingentes .-** Son aquellas que pueden traducirse para el Banco en una obligación directa, al no cumplir una tercera persona con la parte que le corresponde de dicha obligación. Entre las operaciones que dan lugar a un pasivo de contingencia, podemos mencionar las siguientes :

- Endoso de documentos
- Otorgamiento de avales
- Garantía de emisión de obligaciones
- Garantía de emisión de cédulas hipotecarias.

En el caso de la Institución en estudio , ésta lleva a cabo los cuatro tipos de operaciones, exceptuando algunas de las derivaciones como son :

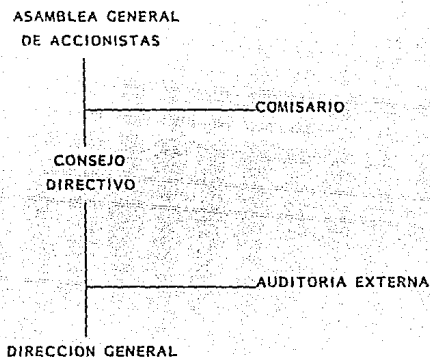
- Apertura de créditos comerciales
- Compra-venta de oro y divisas extranjeras
- Alquiler de cajas de seguridad
- Guarda , custodia y administración de valores

Siendo , de este modo , la base del sistema de operación las siguientes operaciones :

- Préstamos Quirografarios
- Préstamos Hipotecarios
- Depósitos ( cta. de cheques , ahorro , inversiones plazo fijo )
- Fideicomisos.

## ORGANIZACION INTERNA DE LA INSTITUCION

Como se había comentado anteriormente, la Institución en estudio es considerada como Banca de Desarrollo. Su organización se rige tanto por Instituciones externas como por la Asamblea General de accionistas y Consejo Directivo a quien tiene la obligación de reportar periódicamente el Director General. Tanto la Asamblea como el Consejo Directivo vigilan el seguimiento de las funciones y operaciones que se llevan a cabo así como los resultados que de ellas deriven, en relación a los estándares esperados. De este modo, tenemos que:



A su vez, la estructura interna, para su funcionamiento se divide en áreas que reportan directamente a la Dirección General, quien regula su coordinación, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos. Podría mencionarse que el tipo de organización es centralizado, ya que existe un centro principal que rige las acciones de los miembros de la Institución.

Se anexan así, las direcciones que componen la estructura y las diferentes gerencias que le reportan a cada una de ellas:

DIRECCION GENERAL

## DIRECCION GENERAL ADJUNTA

DIRECCION DE FINANZAS

- Gerencia Ejecutiva de Captación
- Gerencia de Finanzas e Inversiones
- Departamento de Inversiones
- Departamento de Cheques y Ahorros
- Departamento de Tesorería
- Departamento de Caja General

DIRECCION DE CREDITO

## SUBDIRECCION DE CREDITO

- Departamento de Créditos Quirografarios
- Departamento de Créditos Hipotecarios
- Departamento de Adquisición de Bienes de Consumo Duradero
- Departamento de Tarjeta de Inversión y Crédito
- Departamento de Recuperación de Cartera
- Departamento de pago a Pensionados

COORDINACION DE SUCURSALES

- Departamento de Control de Sucursales
- Gerencia de Ofna. Matriz
- Gerencia de Sucursal H. Colegio Militar
- Agencia Fave Sedena
- Gerencia Sucursal Reforma
- Gerencia Sucursal Puebla
- Gerencia Sucursal Monterrey
- Gerencia Sucursal Acapulco
- Gerencia Sucursal Tijuana
- Gerencia Sucursal Guadalajara

- Gerencia Sucursal Chihuahua
- Gerencia Sucursal Hermosillo

#### DIRECCION JURIDICA

- Departamento de lo Consultivo
- Departamento de lo Contencioso

#### DIRECCION FIDUCIARIA

- Departamento de Servicios Fiduciarios
- Departamento de Armas y Cartuchos

#### DIRECCION DE ADMINISTRACION

- Gerencia de Recursos Materiales
- Departamento Administrativo
- Departamento de Recursos Humanos
- Gerencia de Seguridad y Servicios Generales
- Departamento de Archivo

#### CONTRALORIA GENERAL

##### SUBCONTRALORIA

- Subdirección de Auditoría
- Subdirección de Contabilidad
- Gerencia de Organización y Métodos
- Gerencia de Informática

Otro de los puntos sumamente importantes , es conocer la razón de ser de cada puesto , a partir del cual surgen los objetivos a alcanzar en cada uno de ellos. Se han reunido en este apartado , el objetivo de cada uno de los puestos que integran la Institución , lo que ayudará a ampliar el panorama de análisis que se está estudiando .

## OBJETIVOS DE AREAS Y PUESTOS

DIRECCION GENERAL	Administrar y representar legalmente a la Institución, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan al Consejo Directivo .
DIRECCION GRAL. ADJUNTA	Apoyar a la Dirección General conforme a las atribuciones que esta primera le asigne , así como la coordinación de todos aquellos asuntos que se relacionen con conferencias, seminarios y estudios especiales concernientes a la Banca y Crédito , así como aplicar una administración efectiva sobre las diversas direcciones de área que conforman el Banco y sus áreas respectivas .
DIRECCION DE FINANZAS	Obtener los máximos beneficios monetarios, a través de un adecuado manejo de los ingresos y egresos de los recursos financieros de la Institución dentro del marco legal que los rige .
GERENCIA DE FINANZAS E INVERSIONES	Controlar , analizar y evaluar oportuna y eficazmente las operaciones crediticias y financieras , aplicando técnicas, sistemas y procedimientos que agilicen la obtención de información financiera confiable .
GERENCIA EJECUTIVA DE CAPTACION	Maximizar la captación de recursos económicos a través de ofrecer a los miembros de las Fuerzas Armadas y público en general , los servicios de ahorro , cuentas de cheques e inversiones con las tasas de rendimiento autorizadas por el Banco de México .
DEPARTAMENTO DE CHEQUES Y AHORRO	Captar recursos económicos a través de los instrumentos de cheque y el ahorro del sector al que sirve .



**DEPARTAMENTO DE  
INVERSIONES**

Captar recursos económicos a través de los instrumentos de inversión , así como realizar los trámites necesarios a fin de agilizar e incrementar los recursos financieros de la Institución .

**DEPARTAMENTO DE  
CAJA GENERAL**

Satisfacer con oportunidad la demanda de recursos económicos derivada de las operaciones y servicios que presta el Banco .

**DEPARTAMENTO DE  
TESORERÍA**

Invertir los rendimientos de efectivo del Banco con los mejores instrumentos del mercado , entendiendo los que ofrecen los mejores beneficios que no signifiquen ningún riesgo para el Banco .

**DIRECCION DE CREDITO**

Administrar y coordinar eficientemente las actividades de cada uno de los Departamentos bajo cargo, con el objeto de proporcionar el adecuado otorgamiento de crédito por los diferentes conceptos que se manejan en la Institución, el sector al lo solicite, a fin de solventar las necesidades económicas de los mismos.

**DEPARTAMENTO DE CREDITOS QUIROGRAFARIOS (\*)**

Proporcionar un servicio eficaz en el otorgamiento de préstamos quirografarios de acuerdo a las normas establecidas, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades económicas de los solicitantes.

**DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS HIPOTECARIOS**

Proporcionar un servicio eficaz en el otorgamiento de préstamos hipotecarios de acuerdo a las normas establecidas para el sector al que sirve , contribuyendo a la satisfacción de las necesidades económicas de los solicitantes .

**DEPARTAMENTO DE PRESTAMOS A.B.C.D.**

Otorgar créditos al sector al que sirve, para la

(\*) Préstamos Quirografarios se refiere a aquellos que se otorgan a los militares a corto , mediano o largo plazo , y se descuentan a través de la nómina de pago.

adquisición de bienes de consumo duradero ( AB\_ CD ), a fin de apoyar en parte la resolución de - problemas económicos de los mismos.

**DEPARTAMENTO DE TARJE  
TA DE INVERSIONY CREDITO**

Proporcionar a nivel nacional, al sector superior - al que sirve , la tarjeta de crédito CARNET.

**DEPARTAMENTO DE RECUPE  
RACION DE CARTERA**

Desarrollar modos de trabajo a través de los cua\_ les se lleve un adecuado control de la recuperación de los diferentes créditos que otorga la Institución tendiente a abatir la cartera vencida .

**DEPARTAMENTO DE PAGO A  
PENSIONADOS**

Hacer efectivo , en el tiempo oportuno, tanto en - la casa Matriz como en las Sucursales y Bancos - corresponsables, los recibos enviados por el Insti- tuto de Seguridad por concepto de haberes de re- tiro y pensiones.

**DIRECCION DE SUCUR-  
SALES**

Coordinar las funciones , operaciones y prestación de servicios de las sucursales locales y foráneas - de la Institución con los diferentes Departamentos- de la Casa Matríz, así como de Instituciones Pú - blicas y privadas a fin de desarrollar eficientemen- te las actividades crediticias y financieras.

**GERENCIA DE SUCURSAL**

Otorgar en forma eficiente los servicios bancarios- a través de las operaciones activas , pasivas e in- termediarios o de servicios, con el fin de cubrir - los requerimientos demandados por parte de nues- tros usuarios y fortalecer así la imágen de la Ins- titución .

**DEPARTAMENTO DE CONTROL  
DE SUCURSALES**

Representar y extender de manera eficiente los - servicios financieros de la Institución ante el sec- tor al que sirve , sus derecho-habientes y públí - co en general ,para incrementar los niveles de cap- tación de la organización.

**DIRECCION JURIDICA**

Asesorar en el desahogo de las consultas planteadas por las direcciones del Banco y diversas dependencias del Ejecutivo Federal; así como regular la legislación y criterio establecidos en el régimen de la Banca.

Promover los estudios legislativos, comparativos y especiales relacionados con esta Institución de crédito y con la materia bancaria, así como elaborar estudios en materia fiduciaria.

Supervisar el control y seguimiento de juicios originarios civiles, especiales, hipotecarios, laborales y fiscales, así como realizar las gestiones de cobro de los deudores de esta Institución.

Ejercer la representación del Director General y de la Institución ante diversas autoridades.

**DEPARTAMENTO DE LO CONTENCIOSO**

Desahogar satisfactoriamente ante los tribunales competentes, los juicios civiles, mercantiles, personales o fiscales que cada caso en lo particular requiera.

**DEPARTAMENTO DE LO CONSULTIVO**

Eficientar la formulación de toda clase de contratos que el Banco pacte con Instituciones, Empresas, personas físicas o morales en relación a actos que específicamente le correspondan en términos de la Ley o que por la naturaleza de ellos le sean encomendados en su ejercicio por el Gobierno Federal.

Brindar una asesoría oportuna en el estudio y resolución de consultas que presenten diversas dependencias de la Institución.

**DIRECCION FINANCIERA**

Vigilar, coordinar y administrar con eficiencia y eficacia, los fideicomisos encomendados, para contribuir al desarrollo de las Instituciones relacionadas con el sector al que sirve.

**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FIDUCIARIOS**

Prestar el servicio de Fiduciario a los miembros del sector al que sirve y al público en general, con la finalidad de que destinen su patrimonio a los intereses que más le convengan, bajo la administración de la Institución.

**DEPARTAMENTOS DE ARMAS Y CARTUCHOS**

Llevar a cabo la venta de armas y cartuchos, así como artículos y accesorios, tanto a miembros de las Fuerzas Armadas como a civiles, ya sean personas físicas o morales que cumplan con los requisitos necesarios y obtengan la autorización correspondiente por parte de la Secretaría de la Defensa Nacional.

**DIRECCION DE ADMINISTRACION**

Procurar la eficiente y eficaz administración de los recursos humanos y materiales de la organización, a fin de coadyuvar al cumplimiento de los programas Institucionales por parte de las áreas de trabajo del Banco.

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Desarrollar y alcanzar medidas, sistemas y métodos que permitan efectuar acciones tendientes a incrementar la calidad en el desempeño de los recursos humanos de la Institución, así como su crecimiento y desarrollo armónico con las necesidades de la Organización.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Lograr que el personal sea remunerado justa y equitativamente, de acuerdo a su eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo, así como orientar a éste en los diferentes trámites para la obtención de servicios y prestaciones de acuerdo a lo establecido en el reglamento interior de trabajo.

**GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES**

Desarrollar todas aquellas acciones que estén encaminadas a suministrar a las diversas áreas de

ESTA  
SALIR  
DE LA  
BIBLIOTECA

trabajo de la Organización todos los recursos materiales, de servicios y seguridad que coadyuven al mejoramiento de la imagen institucional y a la promoción y desempeño de los servicios que ofrece. Adquirir, controlar y suministrar todos los bienes muebles, artículos de gasto corriente; servicios y prestaciones de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Institución en general, para optimizar el desempeño de las funciones encomendadas y el logro de las metas institucionales.

#### GERENCIA DE SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES

Brindar a todas las áreas de la Institución, los servicios generales necesarios para crear y mantener adecuadas condiciones de trabajo, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos de las mismas.

Proporcionar el servicio de seguridad y vigilancia de los bienes muebles e inmuebles de la Institución módulos y sucursales, así como dar protección a personal y patrimonio de la misma, estableciendo los dispositivos de seguridad necesarios.

#### CONTRALORIA GENERAL

Vigilar que exista información correcta y oportuna, así como sistemas y controles que protejan los recursos asignados a la Institución conforme a lo aprobado en el cumplimiento de las disposiciones legales, investigando el motivo y justificación de las desviaciones, adoptando en su caso, las medidas correctivas a que hubiere lugar.

#### SUBDIRECCION DE AUDI TORIA

Programar y coordinar un oportuno levantamiento de auditoría contable, operacional o administrativa en departamentos y sucursales de la Institución, con la finalidad de obtener datos que permitan hacer análisis, evaluaciones y diagnósticos, acerca del desempeño de las operaciones institucionales y estar en posibilidades de comprobar su efectividad, así como de detectar irregularidades o desviaciones en las mismas.

**SUBDIRECCION DE  
CONTABILIDAD**

Ejecutar las acciones pertinentes para el registro veraz y oportuno de las operaciones de la Institución, así como la formulación de estados financieros, reportes e informes contables .

**GERENCIA DE ORGANIZA-  
CION Y METODOS**

Vigilar y controlar los procedimientos , métodos y técnicas que se utilizan en la Institución , acordes con los recursos materiales y humanos con los que se cuenta , siguiendo las políticas internas y externas .

**GERENCIA DE INFORMATICA**

Mantener en adecuados índices de operatividad , la unidad central de proceso, así como los equipos periféricos , y desarrollar sistemas de información necesaria que apoyen los servicios prestados a fin de contribuir al incremento de la eficacia operativa .

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

A continuación se describe la función general de cada uno de los puestos que integran a la Institución , comenzando por aquellos puestos que tienen una categoría inferior en el catálogo .

<b>NIVEL</b>	<b>PUESTO</b>	<b>FUNCION</b>
I	ORDENANZA	Dar mantenimiento y servicio de limpieza a todas las Areas de la Institución .
	CHOFER	Transportación y traslado de valores , documentos y servicios especiales de los funcionarios que lo soliciten .
	VELADOR	Vigilar las instalaciones y bodegas .
II	GESTOR DE COBRANZAS	Recuperar los fondos de otorgamiento a través de las unidades ejecutorias y Tesorería de la Federación.

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	GLOSADOR	Revisión de las concentraciones de pagos de créditos quirografarios otorgados por la Institución y que se efectuaron a través de las pagadurías militares.
	OFICIAL DE MANTENIMIENTO	Proporcionar servicio de mantenimiento a las diversas Areas de la Institución .
	AUXILIAR DE ARCHIVO	Recibir , clasificar , ordenar y depurar la documentación que envían los Departamentos de la Institución .
	AUXILIAR DE COMPRAS	Comprar y atender oportunamente los requerimientos de los Departamentos .
	AUXILIAR DE ALMACEN	Controlar y ordenar la papelería requerida por los Deptos., surtiendo cada uno de los mismos.
	AUXILIAR DE FOTOCOPIADO	Apoyar en las funciones de fotocopiado , en gargolado y enmicado de documentos .
	AUXILIAR DE CORRESPONDENCIA	Organizar y enviar la correspondencia interna y externa a sus destinatarios.
III	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Coadyuvar en la realización del registro contable de las operaciones, administrativo , documentación , atención al público de acuerdo a los requerimientos que le haga el area .
	DELEGADO DE CAMARA	Recepción , organización , verificación y depuración de los diferentes cheques que se reciben, así como el intercambio de éstos con otras Instituciones bancarias.
	IMPRESOR	Realizar la impresión de la papelería que requieren los diferentes Deptos . de la Institución.

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	OPERADOR DE CONMUTADOR	Canalizar las llamadas exteriores a las diferentes Areas de la Institución, así como dar información telefónica a quien lo requiera.
	OPERADOR DE TELEX	Recibe información del Banco de México y - Sucursales Foráneas .
	OPERADOR DE PANTALLA	Maneja códigos y claves para obtener información almacenada en el sistema de cómputo.
	RECEPCIONISTA MATRIZ	Orientar a la clientela sobre el servicio que solicita , a fin de evitar la pérdida de tiempo de la misma .
IV	CAJERO	Efectuar la recepción y el pago de documentos en forma rápida y eficaz para el público usuario .
	ASISTENTE CONTABLE	Llevar el registro y control de las operaciones contables , a fin de organizar el flujo de información y efectuar los movimientos .
	ASISTENTE DE NOMINA	Auxiliar en el trámite y llenado de formatos para la elaboración de la nómina quincenal .
	ASISTENTE DE PERSONAL	Apoyar administrativamente a las diferentes áreas de su departamento .
	ASISTENTE DE MESA DE CONTROL	Recepción , organización y depuración de documentación administrativa recibida en el Departamento .
	RECEPCIONISTA DE DIRECCION	Filtrar la información de la recepción para hacerla llegar al Director.
	MECANOGRAFA	Efectuar labores de mecanografía necesarios en el Area , así como llevar un control en la documentación.



NIVEL	PUESTO	FUNCION
V	PROMOTOR DE INVERSIONES	Incrementar y facilitar la apertura de los servicios bancarios a los militares, a fin de lograr una mayor eficacia .
	DIBUJANTE	Atención de requerimientos de dibujo arquitectónico , brindando un apoyo adicional a las áreas de la Institución.
	CAJERO ESPECIALIZADO	Recepción de depósitos y pagos de los diferentes servicios que brinda la Institución a su clientela.
	SECRETARIA	Dar apoyo en las actividades secretariales a todo el Departamento .
	CONTROLISTA DE DATOS	Llevar un control de las operaciones que efectúa el Area a través de la verificación de funciones .
VI	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	Supervisar el mantenimiento de la Institución.
	SUPERVISOR DE FOTOCOPIADO	Supervisar la reproducción de formatos que le sean solicitados por los diferentes Departamentos.
	SUPERVISOR DE ALMACEN	Supervisar y coordinar el adecuado reparto de papelería dentro de la Institución, así como el control de ésta .
	SUPERVISOR DE BODEGA	Se encarga del control de la Bodega, así como de las entradas y salidas del material .
	SUPERVISOR DE IMPRENTA	Supervisar el abastecimiento de las formas y papelería que requiera la Institución.
	SUPERVISOR DE INVENTARIO	Realizar el inventario del material y recursos con los que se cuenta, así como llevar el control del mismo .

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	SUPERVISOR DE COMPRAS	Comprar y atender oportunamente las requisiciones de compras de parte de los diferentes Departamentos .
	SUPERVISOR DE CAJA	Control y supervisión de las diferentes divisas y servicios que se ofrecen en cajas.
	CAPTURISTA	Capturar la información de los documentos a que se refieran los diferentes trabajos que se generen .
VII	AUXILIAR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.	Auxiliar en la selección de candidatos idoneos para cubrir un puesto vacante .
	AUXILIAR DE AUDITOR	Efectuar revisiones de auditoría a los diferentes departamentos.
	AUXILIAR DE CONTADOR	Llevar el registro y control de las operaciones contables a fin de organizar el flujo de información y eficientar los movimientos.
	AUXILIAR DE ABOGADO	Colabora en los diferentes aspectos jurídicos que se susciten en el área laboral .
	AUXILIAR DE CAPACITACION	Realizar actividades de coordinación , elaboración y manejo de proyectos , instrucción y técnicas de enseñanza - aprendizaje , así como efectuar los reportes administrativos referentes a la capacitación .
	AUXILIAR DE ORGANIZACION Y METODOS	Analizar los sistemas operativos que intervienen en el proceso de gestión del Banco.
	AUXILIAR DE CONTRATACION	Llevar un control adecuado del personal de nuevo ingreso , a fin de organizar y actualizar la información correspondiente.
	AUXILIAR DE OBRAS Y PROYECTOS	Auxiliar técnicamente al Depto. Fiduciario en relación a los proyectos arquitectónicos y revisión de presupuestos .

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	CAJERO PRINCIPAL	Control y supervisión de las diferentes di- visas y el resguardo de los valores que for- man parte de un activo de caja general y - de la cual se delegan responsabilidades en - cajas mixtas para una eficaz captación y ser- vicios .
	SECRETARIA TAQUIMECANOGRAFA	Cubrir las necesidades secretariales y admi- nistrativas, internas y externas , que se ge- neran en el Depto., así como brindar apoyo- al jefe inmediato en las actividades que para- ello se le indiquen .
	OPERADOR DE EQUIPO DE COMPUTO	Ejecución de procesos de producción y aten- ción del equipo de cómputo .
VIII	ANALISTA DE COSTOS	Manetener al corriente y en perfecto orden , los proyectos de diversas obras mediante la revisión de estimaciones , presupuestos , vo- lúmenes, investigación de mercados , obras, etc .
	ANALISTA DE ORGA- NIZACION Y METODOS	Realizar el estudio y análisis de la estructu- ra orgánica de las diferentes unidades admi- nistrativas .
	ANALISTA JURIDICO	Analiza y depura los casos presentados en - el Depto. , para turnarlos a la persona o -- Institución indicada .
	ANALISTA DE CAPACITACION	Analiza y ejecuta los sistemas y procedimien- tos más adecuados en materia de capacita- ción , con el ffn de cubrir con los objetivos- establecidos . Determinar las técnicas a utilizar en los pla- nes y programas de capacitación .

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	ANALISTA DE AUDITORIA	Determinar las prioridades en base a revisiones en auditoría.
	ANALISTA CONTABLE	Verificar que los procedimientos contables de las operaciones que se realizan estén correctas , de acuerdo a las fechas y funciones que se encomiendan realizar.
	ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	Analiza la evaluación y selección de personal idóneo para cubrir las diferentes vacantes de la Institución , reportando la integración de resultados del candidato .
	ANALISTA ADMINISTRATIVO	Analizar los sistemas y procedimientos del Depto. , en materia administrativa , y auxiliar en las actividades relacionadas .
	ANALISTA DE CREDITO	Realizar un estudio de las oportunidades de crédito que tengan un mayor beneficio para el usuario .
	PERITO VALUADOR	Valuar los bienes e inmuebles para realizar un reporte, de acuerdo a las necesidades que se presenten .
IX	CONTADOR	Llevar un control contable de los diversos documentos a fin de registrar y supervisar los movimientos agilizando los trámites .
	AUDITOR	Revisar las diferentes áreas de la Institución, vigilando que se cumplan las políticas, procedimientos , normas y controles fijados.
	ABOGADO	Orientar y respaldar a la Institución sobre los aspectos jurídicos que se presentan .
	ARQUITECTO	Hacer los diseños para la reestructuración de los Deptos., así como verificar los <u>proyec</u>

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	INGENIERO	tos de obra que se realizan para vivienda - de las fuerzas armadas . Verificar que los créditos que se otorgan en relación a la construcción se realicen adecuadamente.
	SUPERVISOR DE OBRAS Y PROYECTOS.	Proporcionar ayuda técnica al Depto. Fiduciario en las cuestiones de proyectos arquitectónicos y revisión de presupuestos .
	SECRETARIA EJECUTIVA	Apoyar secretarialmente en todas las actividades que se presenten , así como llevar una agenda actualizada.
	EJECUTIVO DE CUENTA	Llevar un control de las cuentas de ahorros e inversiones de los clientes, así como proporcionarles una orientación sobre el tema .
	JEFE DE PROCESO	Realizar el proceso de datos e información que se presenta para la organización del mismo .
X	JEFE DEL DEPTO. DE RECURSOS MATERIALES	Controlar y depurar los requerimientos de material de todos los Departamento de la Institución, así como verificar los mercados - sobre los precios y calidad del material que se compra .
	JEFE DEL DEPTO. DE SEG. Y SERV. GENERALES	Llevar un control y supervisión de la seguridad del personal que integra los diferentes Departamentos así como de los requerimientos generales de servicio que presenten.
	JEFE DEL DEPTO. DE PENSIONADOS	Llevar un control de los recibos para el pago a pensionados , así como su pago y distribución a las pagadurías foráneas.
	JEFE DEL DEPTO.	Verificar que las labores y directrices asig -

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	DE CONTROL Y RE CUPERACION DE - CARTERA	nadas al depto. se realicen adecuadamente.
	JEFE DEL DEPTO. DE PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS	Dar soporte técnico así como supervisar - las actividades que se desarrollan en el Depto. de manera que los solicitantes sean atendidos en forma decuada .
	JEFE DEL DEPTO. DE TARJETA DE CREDITO	Entregar y controlar las tarjetas de crédito- Carnet , así como verificar que los trámites- estén en orden .
	JEFE DEL DEPTO. DE AHORROS.	Verificar que los movimientos con respecto - a ahorros se realicen eficazmente para el be- neficio del usuario.
	JEFE DEL DEPTO. DE ARMAS Y CAR TUCHOS	Organizar y vender las armas y cartuchos - recibidos en fideicomiso con apego a las po- líticas legalmente establecidas .
	ANALISTA DE SOPORTE TECNICO	Instalar y adecuar los productos de software del computador.
XI	JEFE DEL DEPTO. DE ADMINISTRACION	Organizar y analizar todos los trámites ad - ministrativos
	JEFE DEL DEPTO. DE RECLUTAMIENTO Y - SELECCION	Realizar la planeación , organización y con - trol de actividades necesarias para reclutar, seleccionar y contratar el personal idóneo pa- ra la Institución .
	JEFE DEL DEPTO. AUDITORIA	Planear , programar y evaluar el sistema de capacitación de la Institución .
	JEFE DEL DEPTO. DE AUDITORIA	Planeación , elaboración y ejecución de los - programas de trabajo autorizados por la Di- rección.
	JEFE DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD	Organizar y analizar todos los trámites con - tables que se realizan en la Institución para llevar un control de los mismos .

NIVEL	PUESTO	FUNCION
	JEFE DE DEPTO. DE ORGANIZACION Y METODOS	Analizar la adaptación del funcionamiento - de la Institución en relación con las caracte- rísticas del medio externo .
	JEFE DEL DEPTO. DE INFORMATICA	Controlar , distribuir , preparar y verificar toda la información que se genera en el - - Depto. para beneficio de la Institución .
	JEFE DEL DEPTO. DE FINANZAS	Control de las actividades operativas y ad - ministrativas del Depto. mediante la supervi- sión de las operaciones diarias .
	JEFE DEL DEPTO. DE INVERSIONES	Registrar contablemente todas las operaciones diarias que se generan en el Depto. para su control oportuno .
	JEFE DEL DEPTO. DE CAJA GRAL.	Llevar un control de las actividades que se- generan en las cajas de atención al público.
	JEFE DEL DEPTO. DE SUCURSALES	Controlar y apoyar a las sucursales metro - politanas en los aspectos administrativos y - contables que se presenten.
	JEFE DEL DEPTO. DE SUCURSALES FORANEAS	Controlar y apoyar a las sucursales foráneas en los aspectos administrativos y contables - que se presenten.
	JEFE DEL DEPTO. DE CHEQUES	Organizar y controlar todos los trámites que se generen en el Depto.
	JEFE DEL DEPTO. TECNICO FIDUCIARIO	Controlar y supervisar las obras y proyec - tos que se presenten para la otorgación de - créditos hipotecarios .
	JEFE DEL DEPTO. CONTABILIDAD FIDUCIARIA	Control contable de ingresos - egresos de - los diferentes fideicomisos .

**NOTA IMPORTANTE :** Los puestos de rango más alto , son considerados confidencial -  
mente , por lo que no pueden incluirse sus descripciones .

A continuación se describirá el inventario con el que se cuenta , en cuanto a los recur-  
sus humanos de la Institución.

## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS POR PUESTO

<u>Nombre del Puesto</u>	<u>Nº. de Ocupantes</u>
- Delegado de cámara de compensación	2
- Subgerente	2
- Cajero General	3
- Aux. de Supervisor de Obras y Proyectos	2
- Dibujante	3
- Arquitecto	3
- Capturista de Datos	3
- Analista Programador	7
- Perforista	1
- Operador de equipo de cómputo	1
- Operador de control de datos	4
- Programador O.P.	2
- Analista de sistemas	2
- Operador de máquina de control	1
- Programador	1
- Cajero	42
- Archivista	3
- Almacenista	2
- Ordenanza	18
- Aux. de Reclutamiento y Selección	3
- Velador	1
- Chofer	10
- Operador de conmutador	2
- Supervisor de obras y proyectos	2
- Promotor Bancario	20
- Analista de Crédito	9
- Secretaria Taquimecanógrafa	18
- Auxiliar de contador	21
- Auditor	9



- Auxiliar de auditor	2
- Auxiliar de mesa de control	40
- Jefe de Unidad	13
- Analista de Crédito	4
- Contador	8
- Analista de Organización	12
- Jefe de Oficina	13
- Operador de pantalla	4
- Jefe de Departamento	27
- Subjefe de Depto.	12
- Gerente de Area	5
- Subdirector de Area	4
- Gerente de Sucursal	9
- Jefe de Sección	27
- Supervisor de Mantenimiento	7
- Oficial de mantenimiento	21
- Secretaria ejecutiva	4
- Secretaria mecanógrafa	42
- Asistente Administrativo	123
- Aux. de abogado	5
- Abogado	1
- Comisionados de la Sria. de Marina	21

TOTAL

PERSONAL CON EL QUE CUENTAN LAS DIFERENTES AREAS  
DE LA INSTITUCION

Dirección General	7
Dirección Gral. Adjunta	7
Dirección de Finanzas	2
Gerencia de Captación	2
Gerencia de Finanzas	9
Depto. de Inversiones	13
Depto. de Cheques y Ahorros	20
Depto. de Tesorería	2

Depto. de Caja General	30
Dirección de Crédito	2
Subdirección de Crédito	2
Depto. P.Q.	38
Depto. de Préstamos Hipotecarios	6
Depto. de Préstamos A.B.C.D.	9
Depto. tarjeta deinversión y crédito	11
Depto. de Recuperación de Cartera	79
Depto. pago a pensionados	16
Coordinación de Sucursales	2
Depto. de control de sucursales	3
Gerencia Matriz	2
Gerencia H. Colegio Militar	10
Agencia Fave Sedena	3
Gerencia Sucursal Reforma	12
Gerencia Sucursal Puebla	14
Gerencia Sucursal Guadalajara	15
Gerencia Sucursal Monterrey	11
Gerencia Sucursal Acapulco	10
Gerencia Sucursal Tijuana	11
Gerencia Sucursal Hermosillo	8
Gerencia Sucursal Chihuahua	9
Dirección Jurídica	13
Depto. Fiduciario	13
Dirección Fiduciaria	2
Departamento de armas y cartuchos	2
Dirección de administración	2
Gerencia de Recursos Materiales	13
Departamento Administrativo	30
Departamento de Recursos Humanos	16
Gerencia de Seguridad y Servs. Grls.	36
Contraloría General	2
Subcontraloría	1
Subdirección de Auditoría	14
Subdirección de Contabilidad	41
Gerencia de Organización y Métodos	7
Gerencia de Informática	43

Se presentó de esta manera un panorama general de los antenecentes , estructura y recursos humanos con los que cuenta la Institución. Una vez analizada esta información, se ha procedido a aplicar una de las técnicas de detección de necesidades de capacitación denominada " cuestionario ", así como el " inventario de habilidades " a fin de detectar en forma general ( debido a las condiciones de este trabajo como estudio ) las necesidades de las diferentes áreas que integran la Organización.

Dichas necesidades se han agrupado en diversas clasificaciones, mismas que se presentan a continuación :

**NECESIDADES DE LAS DIFERENTES AREAS  
DE LA INSTITUCION  
( NECESIDADES GENERALES )**

**AREA DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA .-**

- Ampliar el espacio designado para el área
- Un enfriador de agua
- Batas para los empleados
- Mejorar la atención que se da al público
- Mejorar los canales de comunicación interna
- Eliminar las tardanzas en el envío de la correspondencia
- Eliminar los malos olores provocados por la ventilación
- Aumento de sueldo
- Depuración del archivo
- Inducir al personal a la Institución
- Mejorar las técnicas de manejo de personal

**PROMOCION Y RELACIONES PUBLICAS .-**

- Técnicas de diseño gráfico
- Actualización en las artes gráficas
- Técnicas de publicidad
- Inducción a la Institución
- Manejo de Relaciones públicas
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Ampliar los canales de comunicación

- Información sobre prestaciones militares
- Técnicas secretariales

#### CONTABILIDAD.-

- Mejorar la comunicación entre los empleados y el jefe del Area
- Información acerca de las actividades del Depto. ( generalización de información )
- Mejorar la comunicación en el Area ( jefe-empleado , empleado-empleado )
- Nociones sobre actualización y manejo de impuestos
- Manejo de presupuestos
- Administración de personal para nivel supervisión
- Inducción a la Institución
- Contabilidad Básica
- Contabilidad Bancaria
- Operaciones bancarias básicas
- Actualización secretarial
- Actividades culturales
- Actualización de sistemas contables
- Análisis y Reexpresión de Estados Financieros
- Motivación al personal
- Mejorar la ventilación en el área de trabajo

#### FIDUCIARIO ( CONTABILIDAD ) .-

- Mayor número de mobiliario secretarial
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Ampliar la comunicación en el área de trabajo entre los empleados que la integran
- Evitar el exceso de trámites
- Curso de contabilidad básica
- Contabilidad Bancaria
- Actualización en impuestos
- Actualización secretarial
- Inducción a la Institución
- Mejorar el empleo de técnicas de supervisión
- Conocimiento de las técnicas y procedimientos del área

### FIDUCIARIO ARMAS .-

- Mayor número de mobiliario
- Actualización secretarial
- Técnicas de archivo
- Mejorar la atención al público
- Nociones sobre control de inventarios
- Funcionamiento de armas y cartuchos
- Mejorar las actividades técnicas secretariales como son la ortografía y la redacción
- Elevar el nivel de motivación del personal
- Mejorar la planeación y organización general del Depto. en cuanto a sus actividades
- Nociones de contabilidad
- Juntas de trabajo periódicas a finde mejorar la comunicación entre el jefe y los subordinados

### FIDUCIARIO ARQUITECTOS

- Equipo adecuado a las funciones que se realizan ( mobiliario )
- Nociones de cálculo de estructuras
- Inducción a la Institución
- Actualización técnica y administrativa en materia de construcción
- Diseño aplicado a la construcción
- Análisis de precios unitarios
- Técnicas de dibujo
- Elevar el nivel de motivación del personal
- Mejorar los canales de comunicación en el área
- Mejorar las técnicas de supervisión aplicadas

### CONTROL Y RECUPERACION DE CARTERA

- Conocimiento de la función operativa del área
- Ampliar la plantilla de personal
- Mayor estimulación al empleado del área
- Designación de funciones específicas a los empleados
- Nociones de contabilidad básica y bancaria
- Conocimiento y manejo de la máquina de escribir ET-115 y 116

- Modernizar el equipo técnico del área
- Mejorar la redacción y ortografía del área secretarial
- Mejorar la atención al público
- Mejorar las relaciones humanas en el área
- Inducción a la Inducción
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Controlar adecuadamente la documentación del área
- Agilizar el trámite de préstamos
- Aumentar los canales de comunicación
- Efectuar una planeación y organización efectiva en el área
- Realizar adecuadamente las técnicas de cobranza

#### CREDITO HIPOTECARIO

- Conocimientos sobre legislación en materia hipotecaria
- Funcionamiento y procedimientos de notaría
- Nociones de derecho bancario
- Mejorar la atención al público
- Curso de desarrollo secretarial
- Técnicas para mejorar la redacción y ortografía
- Inducción a la Institución
- Mejorar la comunicación en el área

#### PENSIONADOS

- Aumentar la plantilla de personal
- Mejorar la organización general del departamento
- Designar funciones específicas a los empleados
- Mejorar la atención al público
- Aumentar el número de mobillario
- Nociones de contabilidad básica y bancaria
- Manejo de títulos y operaciones de crédito
- Nociones de operaciones de caja
- Actualización secretarial
- Inducción a la Institución
- Mejorar el control de los registros de pensionados

- Mejorar las técnicas de supervisión del jefe del área
- Asignar un área más amplia al Departamento

#### ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO ( A.B.C.D. ) .-

- Ampliar la plantilla de personal
- Cursos de :
  - Contabilidad Básica
  - Contabilidad Bancaria
  - Actualización secretarial
  - Redacción
- Mejorar las relaciones humanas entre las personas que integran el área
- Inducción a la Institución
- Integración del personal a las fuerzas armadas ( curso )
- Motivar al personal
- Definir los puestos
- Mejorar las técnicas de supervisión

#### AREA DE ORGANIZACION Y METODOS .-

- Implementación de sistemas y métodos actualizados
- Organización administrativa interna
- Actualización sobre los procedimientos técnicos del área
- Inducción a la Institución

#### RECURSOS MATERIALES .-

- Actualización secretarial
- Nociones de contabilidad bancaria
- Taquigrafía para secretarías
- Mejorar la mecanografía, ortografía y manejo de máquinas eléctricas
- Información sobre los procedimientos de compras
- Bases de computación
- Mejorar y ampliar la comunicación en el área
- Aumentar el número de líneas telefónicas
- Mejorar la organización del pago a proveedores

- Mejorar la ventilación del área

#### DEPARTAMENTO DE LO CONTENCIOSO .-

- Curso de redacción
- Mejorar la comunicación en el área
- Organización administrativa
- Mayor número de incentivos

#### DEPARTAMENTO CONSULTIVO .-

- Ampliar la plantilla de personal
- Actualización en materia jurídica
- Mejorar las relaciones humanas
- Inducción del personal a la Institución
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Mayor número de estímulos

#### DEPARTAMENTO DE ANALISIS E INVESTIGACIONES

- Actualización secretarial
- Actualización en materia jurídica
- Mejorar las relaciones humanas
- Uso de las máquinas de escribir
- Nociones de derecho notarial
- Mejorar las técnicas de supervisión

#### DEPARTAMENTO DE TARJETAS DE CREDITO

- Ampliar la plantilla de personal
- Mejorar las relaciones humanas en toda el área
- Nociones de contabilidad básica y bancaria
- Mejorar las habilidades técnicas secretariales
- Inducción a la Institución
- Mejorar las técnicas de supervisión



**DEPARTAMENTO DE OPERACIONES .-**

- Inducción a la Institución
- Nociones de contabilidad básica y bancaria
- Mejorar la atención al público
- Actualización secretarial
- Mejorar las relaciones humanas en el área
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Motivar al personal
- Mayores incentivos
- Definición de funciones y responsabilidades
- Unificar los archivos
- Actualización de sistemas de trabajo

**DEPARTAMENTO DE INVERSIONES .-**

- Ampliar el espacio asignado para el trabajo
- Aumentar la plantilla de personal
- Mejorar las relaciones humanas
- Mejorar la atención que se da al público
- Nociones y actualización en contabilidad básica y bancaria
- Manejo de aspectos financieros
- Inducción a la Institución
- Ampliar la comunicación
- Actualización secretarial
- Incentivos de personal
- Ampliar el espacio asignado al área de trabajo

**DEPARTAMENTO DE CHEQUES Y AHORRO**

- Curso de Inducción a la Institución
- Mejorar la atención que se proporciona al público
- Curso de contabilidad básica
- Mejorar la comunicación del Area.
- Establecer juntas periódicas

- Definir funciones
- Organizar los sistemas de trabajo
- Capacitación secretarial

#### DEPARTAMENTO DE FINANZAS .-

- Nociones de computación
- Curso de contabilidad básica y bancaria
- Manejo de operaciones bancarias
- Mejorar la atención al público
- Establecer juntas periódicas
- Mejorar el estilo y técnica de supervisión
- Mejorar las relaciones humanas
- Organizar los sistemas y procedimientos
- Inducción a la Institución y al puesto
- Manejo de procesos estadísticos

#### DEPARTAMENTO DE CAJA .-

- Manejo de operaciones bancarias de caja
- Capacitación secretarial
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Establecer canales de comunicación
- Mejorar la atención al público
- Actualización de sistemas y procedimientos
- Seguridad bancaria
- Aplicación de incentivos
- Inducción a la Institución

#### DEPARTAMENTO DE INFORMATICA .-

- Manejo de principios y estrategias de la informática ( básico )
- Curso de fundamentos sobre administración de problemas y cambios.
- Actualización de análisis y operaciones en informática
- Actividades socio-culturales
- Mejorar las relaciones humanas

- Ampliar el espacio físico
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Organización de los procedimientos de área
- Incentivos al personal
- Organización y programación previa de actividades

#### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Manejo de fundamentos de estadística
- Inducción a la Institución
- Nociones de contabilidad básica
- Mejorar el estilo de supervisión
- Actualización secretarial
- Aplicación de incentivos
- Organización de los sistemas y procedimientos
- Ampliar la plantilla de personal

#### DEPARTAMENTO DE AUDITORIA .-

- Manejo de auditoría bancaria
- Mejorar las técnicas de supervisión
- Establecer canales de comunicación
- Organizar los sistemas y procedimientos
- Nociones de contabilidad bancaria
- Inducción a la Institución
- Mayor mobiliario
- Área de trabajo amplia y adecuada
- Curso de legislación fiscal
- Curso de finanzas
- Mejorar las relaciones humanas
- Aumentar el índice de motivación

#### ALMACEN .-

- Fundamentos de almacenamiento
- Control de inventarios

- Aumentar los canales de comunicación
- Inducción al puesto
- Seguridad Bancaria
- Mayor número de incentivos

#### CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES

Efectuando un análisis de cada una de estas necesidades, se ha procedido a clasificarlas, a fin de identificar aquellas que pueden ser atendidas por medio de la capacitación. La clasificación así, es la siguiente :

##### NECESIDADES MATERIALES :

Estas se refieren a objetos materiales de trabajo, como son mobiliario, herramientas, etc.

##### NECESIDADES SOCIO-CULTURALES :

Se engloban aquellas cuya finalidad sea incrementar la participación social del empleado así como su acervo cultural, pero que no estén muy relacionadas con el trabajo que desempeña.

##### NECESIDADES ECONOMICAS :

Abarcan todo aquello relacionado con el manejo de presupuesto económico.

##### NECESIDADES HUMANAS :

Se refieren a la cantidad de empleados o trabajadores que se necesitan en cada una de las Areas.

##### NECESIDADES TECNICAS :

Son aquellas que tienen que ver con los procedimientos operativos de la Institución y que pueden ser atendidas por medio de la capacitación y en trabajo involucrado de otras áreas.

De este modo, de acuerdo a las necesidades de la Institución quedan clasificadas como sigue :

##### NECESIDADES MATERIALES :

- Implementación de sistemas electrónicos
- Seguridad en las puertas de las cajas
- Modernización de los sistemas operativos

- Ampliación de las áreas de trabajo
- Instalar líneas telefónicas
- Revisión y unificación de los archivos

**NECESIDADES SOCIO-CULTURALES :**

- Mayor número de convivencias
- Incluir a los empleados en un deportivo
- Juntas periódicas
- Mejorar el nivel de comunicación interinstitucional
- Motivar al personal ( aplicación de motivadores )
- Incentivos de desempeño laboral

**NECESIDADES ECONOMICAS :**

- Revisión y actualización de tabuladores de sueldos
- Establecer sueldos función-responsabilidad
- Hacer efectiva la canastilla
- Revisar los salarios del personal por antigüedad
- Otorgar efectivamente los préstamos hipotecarios

**NECESIDADES HUMANAS :**

- Efectuar un análisis para el aumento de personal por plantilla en departamentos como :
  - \* Organización y Métodos
  - \* Capacitación
  - \* Crédito y Cobranzas
  - \* Seguridad y Servicios Generales

**NECESIDADES TECNICAS :**

- Promociones al personal
- Organización de sistemas y procedimientos
- Elaboración de manuales de procedimientos
- Actualización de sistemas
- Integración de equipos de trabajo

- Conocimiento del reglamento interior de trabajo
- Regularización de títulos de puesto .

#### NECESIDADES DE CAPACITACION ( AREAS ) :

- Atención al público
- Comunicación
- Archivo ( depuración )
- Correspondencia ( envío y manejo )
- Inducción al puesto
- Inducción a la Institución
- Integración de equipos de trabajo
- Técnicas de diseño gráfico
- Actualización de las técnicas de diseño gráfico
- Técnicas y procedimientos de la publicidad
- Relaciones Públicas
- Integración del personal civil a la Fuerzas Armadas Mexicanas
- Manejo de técnicas secretariales
- Actualización secretarial
- Desarrollo secretarial
- Ortografía
- Redacción
- Procedimientos y operación del área :

Contabilidad

Organización y métodos

Informática

Administrativo

Archivo

Caja

Pensionados

- Manejo de presupuestos
- Contabilidad básica
- Contabilidad bancaria
- Actualización de sistemas contables
- Análisis de estados financieros

- Motivación
- Desarrollo personal
- Técnicas de supervisión
- Manejo de equipos de trabajo
- Acertividad
- Administración básica
- Control de inventarios
- Manejo de armas y cartuchos
- Cálculo de estructuras de construcción
- Administración de la construcción
- Administración de objetivos
- Actualización en construcción
- Análisis de precios unitarios
- Técnicas de dibujo
- Manejo de personal
- Operación de crédito bancario
- Técnicas de cobranza
- Manejo de máquina olivetti
- Control y calidad de los procesos administrativos
- Personalidad y servicio en la atención al público
- Agilidad y calidad en el trabajo
- Administración del tiempo
- Manejo de conflictos
- Trámite y control de préstamos quirografarios
- Desarrollo organizacional
- Legislación en materia hipotecaria
- Compras
- Derecho bancario
- Título y operaciones de crédito
- Relación de adquisición y proveedores
- Registros de adquisición
- Manejo de P.C.
- Derecho notarial
- Sistemas y procedimientos de operación bancaria
- Tipo y manejo de Inversiones
- Manejo de cheques y ahorro

- La venta de servicios
- Seguridad bancaria
- Principios y estrategias de la informática
- Programación
- Administración de sistemas de informática
- Operaciones y análisis en Informática
- Técnicas avanzadas en informática
- Auditoría básica y avanzada
- Actualización en auditoría
- Legislación fiscal
- Higiene en el trabajo
- Finanzas básicas y avanzadas
- Estadística
- Manejo de activos bancarios
- Auditoría bancaria

Estas áreas de trabajo en capacitación, van a constituirse como la base para la formación de un catálogo de programas a desarrollar. El responsable del Área de capacitación y su personal deberán tener debidamente clasificadas las necesidades de cada uno de los empleados, así como sus prioridades y motivos por las que requiere la capacitación. Una forma de clasificar estas necesidades y jerarquizarlas puede ser la siguiente :

1. Asignar una letra al motivo por el que los participantes requieren la capacitación :

C: Necesidad básica para desempeñar el puesto que el trabajador ocupa ( se atenderán como prioritarias dentro del plan )

I : Necesidad de Incrementar la eficiencia dentro del puesto de trabajo que el empleado ocupa ( se atenderá como 2a. prioridad )

D : Necesidad de la capacitación para futuro desarrollo ( se atenderá como tercera prioridad dentro del plan )

De esta misma forma, se propone una codificación para la hoja de registro del trabajador de la siguiente manera :

- Asignar una clave a cada Depto. ( por No. o letra )



- Asignar una clave al puesto ; esto es , con combinaciones de letras o números .
- Registrar los cursos que necesita el trabajador : se registrará en primer término la letra del programa , en los segundos dos espacios , los números del módulos y en los tres últimos , la clave que corresponde al curso .

Ejemplo :

Nombre	Area	Puesto	Programa	Módulo	Curso
Sergio Pérez	FIN	25	"E"	02	003

Cabe mencionar que podrá anotarse la prioridad del curso de la siguiente manera :

- A: La más alta prioridad
- B: Prioridad media ( a mediano plazo )
- C: Prioridad a futuro ( largo plazo )

Esta clave podrá anotarse al final de la clave general

De esta manera , la información tiene un fácil acceso a un sistema computarizado o si es manual , pueden clasificarse las necesidades , los programas , las prioridades , etc.

De las necesidades de capacitación surgen los diferentes objetivos de cada programa , de manera que estos respondan efectivamente. Para detectar realmente estas necesidades es indispensable cuidar los instrumentos con los que éstos se medirán , a fin de que se mida realmente lo que se quiere medir en forma objetiva y precisa.

En algunas ocasiones el tiempo es un factor decisivo, pero si la necesidad de la aplicación de D.N.C. se prevee y organiza de modo adecuado , esto no tiene que apresurarse ni constituirse como una presión o carga excesiva de trabajo para el Area responsable de la Capacitación.

En el siguiente capítulo se determinarán las bases de acción del área de capacitación , desde la designación de funciones hasta procedimientos administrativos que ayuden a lograr la organización efectiva de las acciones .

## CAPITULO III

### ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

#### DEL AREA DE CAPACITACION

El interés de la Industria en la capacitación , se basa en la afirmación de que existen muchos factores que afectan al crecimiento de la función capacitadora, pero este crecimiento es inevitable en la dinámica actual , la cual caracteriza al ambiente basado en la tecnología. A medida que crece la función de capacitación , la tarea del responsable de la misma , demanda aplicar principios administrativos : planear , organizar y controlar.

Para ello , es indispensable que se definan desde los objetivos de un área , hasta la forma en que se evalúen los resultados. En este capítulo , veremos la manera en que se van a llevar a cabo dichos procesos, otorgando a cada elemento la importancia que merece, ya que el diseño y la ejecución de programas de capacitación no es tarea fácil , requiere del desarrollo de todo un sistema y a la respuesta de preguntas como : qué , cómo , cuándo , dónde y por qué .

#### ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION DE UN AREA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Existen muchos factores que pueden afectar el establecimiento de la función capacitadora, aún en Compañía o Instituciones que pertenecen a una misma rama o giro. Es por esto que no hay lineamientos fijos acerca de la localización y dirección de la capacitación dentro de la Organización, sin embargo se sugiere que la organización capacitadora sea parte del Area de Personal y/o Relaciones Industriales .

Según John L. Reith, algunos de los factores que pueden influir en el establecimiento de la Capacitación en una Empresa son :

- 1) El tipo de Industria : la naturaleza de la Organización, de la cual parte el giro y tipo de funcionamiento de la misma .
- 2) Los objetivos y políticas de la Cia.: mismas que Influyen directamente en las políticas de personal .

- 3) Relación entre trabajadores y capital : La naturaleza de la contribución de los trabajadores al cumplimiento de los objetivos de la Institución, afectará la función de la capacitación. Es necesario saber cuántas personas requieren ser altamente capacitadas, de acuerdo a su puesto ( menor costo - mayor beneficio ).
- 4) Recursos : Con qué recursos cuenta la organización .
- 5) Tamaño de la Organización : A medida que ésta es mayor, aumentan las necesidades de formalizar el entrenamiento organizado .
- 6) Tecnología : Tiene gran relación con la implantación de procedimientos técnicos .

En último análisis , la naturaleza y extensión de la capacitación de cada organización , es el resultado de una decisión gerencial ; por ello , la actitud de los altos mandos hacia la capacitación, se presenta como el factor determinante del establecimiento de la organización capacitadora .

#### DECLARACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION

Es posible proporcionar una gran variedad de programas de capacitación a una Institución pequeña , sin que estos requieran de procesos sumamente formalizados , administrar estos programas, obtener beneficios , cumplir con la Ley . A medida que la Organización crece , las políticas y procedimientos de capacitación adquieren más importancia ya que rectifican las responsabilidades de la misma .

A partir de las políticas generales se estipulan los lineamientos que rigen la capacitación , los cuales deben aplicarse continuamente a través del jefe de capacitación y las personas involucradas directamente en el proceso , produciendo de este modo , un efecto que resulte de los esfuerzos combinados . Se tiene que asegurar la calidad a la vez que se dirige y motiva al personal .

#### POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Un paso sumamente importante es establecer políticas y procedimientos internos en el Departamento de Capacitación . Estas políticas y procedimientos son especialmente útiles aún cuando la organización es pequeña .

Esta políticas deben ser establecidas por los responsables de la capacitación ( jefe del -

área y responsable de recursos humanos ). El primer paso para ello, es que debe buscarse un mejoramiento práctico de administración , definiendo las funciones y metas del Departamento , seguida del establecimiento de las políticas relativas a la operaciones . - Entonces se pueden implementar procedimientos para las áreas necesarias, así como para la administración y control efectivos .

Estas áreas , según J.Rehit , incluyen las siguientes :

- \* Estándares de la actuación en cursos
- \* Registro de inscripciones y asistencia
- \* Horarios de clase
- \* Preparación y distribución de manuales
- \* Administración y control de pruebas
- \* Preparación y emisión de certificados de finalización de cursos
- \* Asignación de instructores internos y externos

Existen otro tipo de controles , que pueden establecerse como el control presupuestal , manejo de correspondencia , registro de personal departamental , etc .

Al departamento le ayudará mucho el definir claramente las funciones , metas, políticas y procedimientos que tiene para desempeñar efectivamente para el trabajo .

Como administrador de políticas y procedimientos , el departamento de capacitación pue de establecer un manual que incluya los aspectos que constituyen la función capacitadara y que deberán estandarizarse a toda la Institución .

En base a lo anterior , y para la formación del área en la Institución, se procede a determinar cuáles serán los puntos más importantes a considerar :

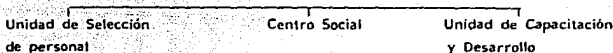
- \* Objetivo gral. del departamento de capacitación
- \* Funciones y responsabilidades del mismo
- \* Determinación de políticas
- \* Procedimientos de operación ( planeación , organización y control de la capacitación )

Antes de iniciar una descripción de funciones y procedimientos , se ubicará al área de capacitación dentro de la dirección a la que pertenece :

#### DIRECCION DE ADMINISTRACION

DEPTO. ADMINISTRATIVO	DEPTO. DE ARCHIVO	DEPTO. DE REC. HUMANOS ( * )	RECURSOS MATERIALES	SEGURIDAD Y SERVICIOS GENERALES
--------------------------	----------------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------------------

## DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS



### OBJETIVO DE LA UNIDAD DE CAPACITACION

Dentro del **Depto. de Recursos Humanos**, la cual tiene como finalidad proveer a la Institución de personal calificado, para ocupar los puestos que se van generando por la rotación de personal o por el engrandecimiento de la Institución: la Unidad de Capacitación tendrá como función adecuarlos, capacitarlos y desarrollarlos para que realicen sus labores con efectividad, proporcionándoles los medios necesarios para ampliar sus índices de productividad.

De este modo, el **objetivo general** de la Unidad de Capacitación será:

CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA INSTITUCION, POR MEDIO DE LA FORMACION INTEGRAL DEL PERSONAL, LOGRANDO TANTO LA PROMOCION CALIFICADA, COMO UN CONOCIMIENTO TECNICO ESPECIALIZADO PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL EMPLEADO, SATISFACIENDO DE ESTE MODO, TANTO NECESIDADES PRESENTES, COMO LA PREVISION DE NECESIDADES FUTURAS, RESPECTO A LA PREPARACION Y HABILIDAD DEL PERSONAL, BASADA EN UNA ACTIVIDAD PLANEADA, ACORDE A RESPONSABILIDADES REALES.

### FINALIDADES

- Proporcionar conocimiento sobre los sistemas, políticas y procedimientos de trabajo de la Institución, así como de la Unidad o Area en la que se trabaja, promoviendo una adecuada aplicación de los mismos.
- Favorecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, que permitan desarrollar el perfil requerido en el lugar de trabajo y así elevar el nivel de eficacia del desempeño laboral.
- Promover el desarrollo del personal dentro de la Institución, con el fin de que puedan obtener puestos superiores; así como los lineamientos necesarios para realizar su trabajo.

## RESPONSABILIDADES

Será responsabilidad del Area de capacitación lo siguiente :

- Realización , coordinación y supervisión de los planes y programas de capacitación , para que se ejecuten de manera eficiente , cuidando la calidad de los resultados .
- Buscar que la capacitación y el adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón , a fin de que el esfuerzo que realicen los empleados reciba una debida compensación .
- Evaluar con sentido proyectivo, basado en las cifras estadísticas que muestren los resultados obtenidos de capacitación y adiestramiento .
- Contar permanentemente con una plantilla actualizada de los instructores
- Instrumentar el material didáctico que se requerirá para los cursos que se impartirán.

## FUNCIONES DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA UNIDAD DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### Jefe de Capacitación :

Es el encargado de dirigir , supervisar y coordinar el proceso de capacitación de la Institución, a fin de que sea acorde con las necesidades presentadas y con los programas generales de la organización, cuidando la aplicación y control de las políticas establecidas en la metaria .

### Oficina de Planeación y Control:

Su función principal es analizar la información que se recibe con respecto a las necesidades de capacitación de cada una de las áreas o puestos en particular , así como elaborar de acuerdo a éstas , los programas que responderán a las necesidades en cada

uno de los casos. También será su responsabilidad llevar un seguimiento del expediente de cada uno de los empleados ( necesidades , cursos y evaluaciones ) a fin de determinar el momento en que el mismo esté apto en el puesto que ocupa u ocupará .

Analizará y determinará los instructores aptos para impartir cada uno de los cursos, ya sean estos internos o externos , y llevará el seguimiento de actuación de cada uno de ellos.

Envía los reportes de avance y ejecución a los organismos externos que lo requieren, como son : La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros ( C.N.B.S. ) , quien funge como organismo regulador , la Secretaría de Hacienda y Crédito Público así como la Secretaría de Programación y Presupuesto . A dichos organismos , es necesario enviar los reportes requeridos por períodos trimestrales , semestrales , anuales y bienales de las actividades planeadas y realizadas , referentes a la capacitación a fin de someterla a su aprobación.

Es también , el área responsable de enviar los reportes internos, los cuales comprenden:

- \* Reporte anual de D.N.C.
- \* Plan anual de capacitación
- \* Reporte mensual y semestral de cursos
- \* Gastos derivados de la capacitación
- \* Registro de peticiones de capacitación
- \* Relación de personal para desarrollo

#### Oficina de Adiestramiento :

Es la responsable de evaluar el desempeño del personal en su puesto de trabajo, a fin de determinar específicamente las necesidades de capacitación en cada caso . Esto en basea un análisis de los requerimientos del puesto .

Jerarquizará prioridades, determinará el momento en que el empleado esté habilitado en su puesto de trabajo , extendiendo así una constancia que ampare al mismo.

Coordinará los cursos de adiestramiento , así como los programas de esta Area , cuidando la calidad y aprovechamiento de los participantes en los mismos.

Evaluará tanto a los instructores como a los participantes, determinando de antemano lo que se espera de cada uno de ellos.

Será el responsable de elaborar el material didáctico necesario y/o apoyar al instructor.

Atenderá preferentemente los niveles :

- \* Servicios
- \* Administrativo

- \* Operativo
- \* Profesionista

#### Oficina de Desarrollo :

Será el Area encargada de llevar un seguimiento de las parrillas de reemplazo, así como de su elaboración, a fin de determinar al personal apto para el desarrollo en la Institución. Mantendrá estrecha relación con el área de selección de personal en cuanto a las vacantes que se van generando y los posibles candidatos internos para cubrirla.

Aplicará los programas tendientes a desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en el personal . Propondrá nuevos programas , llevará un control y seguimiento de los mismos.

Será responsable de coordinar los cursos en la materia, así como de la evaluación de instructores y participantes. Mantendrá estrecha relación con éstos , auxiliando en la preparación del material didáctico. Cuidará la calidad de la aplicación de los programas y las políticas referentes a la capacitación .

También será el área encargada de los eventos culturales y la difusión de capacitación como canal de comunicación .

Atenderá preferentemente las demandas de los niveles :

- \* Mandos Intermedios
- \* Gerencia media
- \* Alta Dirección

Enviará los reportes que sean necesarios, según lo designe el jefe del área de capacitación .

De este modo , la organización general por organigrama quedaría de este modo :

#### ORGANIGRAMA

##### JEFE DE CAPACITACION Y DESARROLLO

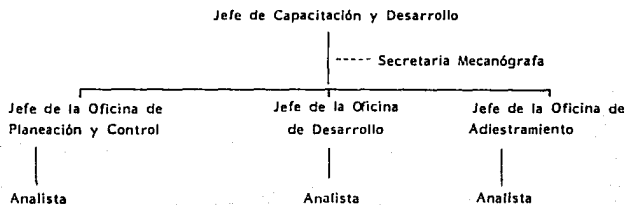
Oficina de Planeación  
y Control

Oficina de  
Adiestramiento

Oficina de Desarrollo



Cada una de las áreas es integrada por puestos que la representan. Estos puestos --- varían tanto en la designación de funciones como en el nombre del puesto . Así , la - Unidad queda integrada de esta forma :



\* Plantilla total : 8 personas

\* Puestos :

- 1 Jefe de la Unidad de Capacitación y desarrollo
- 1 Jefe de la Oficina de Planeación y control
- 1 Jefe de la Oficina de Desarrollo
- 1 Jefe de la Oficina de Adiestramiento
- 3 Analistas
- 1 Secretaria Mecnógrafa

#### FUNCIONES DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN EL AREA

##### Jefe de la Unidad de Capacitación y Desarrollo :

Dirigir , supervisar y coordinar el proceso de capacitación, a fin de que sea acorde - a las necesidades presentadas por la Institución y conlleve a resultados óptimos al me - nor plazo posible .

##### Jefe de la Oficina de Planeación y Control :

Dirige y supervisa el avance de los planes y programas de capacitación, así como el - control de los mismos .

Elabora el sistema de capacitación , partiendo de la D.N.C. , para el plazo programado.

Asigna los programas correspondientes a cada una de las áreas de capacitación.

Registra las requisiciones del area de cambios y promociones para dirigir las a la Oficina correspondiente .

Controla las evaluaciones de desempeño laboral de los empleados .

#### Analista de Planeación y Control :

Controla los programas de capacitación y elabora aquellos que se requieran , de acuerdo a la necesidades presentadas .

Registra el avance de cada uno de los cursos programados , así como el expediente de los mismos .

Lleva el control de los planes y programas de capacitación , a fin de enviar el reporte correspondiente a la C.N.B.S. , S.H.C.P. y S.P.P.

#### Jefe de la Oficina de Desarrollo :

Dirige , controla y evalúa los programas que tienden a desarrollar al personal de la Institución a fin de que se prepare para ocupar puestos superiores dentro de la misma.

#### Analista de Desarrollo :

Aplica y controla los programas de desarrollo, mantiene un control del personal calificado para ocupar puestos superiores.

Está al tanto de los avances que en la materia, presentan otras Instituciones del giro , para adecuarlos y aplicarlos en cada caso .

Se encarga de la coordinación de cursos en materia de desarrollo, a fin de cubrir el material ,preparativos , etc .

#### Jefe de la Oficina de Adiestramiento :

Dirige , controla , desarrolla y evalúa los programas que tienden a capacitar al personal en el puesto que ocupa a fin de que se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo .

#### Analista de Adiestramiento :

Aplica y controla los programas de adiestramiento y desempeño de cada uno de los em -

pleados. Elabora programas de entrenamiento y controla los cursos y programas de In -  
ducción a la Institución y al puesto .

Se encarga de la coordinación y preparación de material necesario para la impartición -  
de los cursos en el área de adiestramiento.

De esta forma , consideramos a los puesto que integran las diferentes áreas que for -  
man la Unidad de Capacitación y Desarrollo .

Como se había mencionado anteriormente , toda esta serie de Recursos Humanos que -  
intervienen en la Capacitación ( empleados de la Institución y Responsables del Area ),  
son dirigidos necesariamente por medio de una serie de políticas que rigen el funcio -  
namiento , y que deberán ser respetadas por los involucrados .

La Institución determinará las sanciones que correspondan a cada caso , según la au -  
torización de los Directivos de la misma.

Dichas políticas se han dividido por áreas a fin de facilitar su aplicación , y corres -  
ponde cumplirlas de acuerdo a lo especificado y en los términos que se marcan.

## POLITICAS INTERNAS DE CAPACITACION

DISPOSICIONES GENERALES

- a) La aplicación de las siguientes disposiciones será de carácter obligatorio en la Institución, salvo en los casos que se justifique plenamente en forma escrita, y en los cuales estará la autorización del Encargado del Area de Capacitación.
- b) La capacitación, es un derecho para los empleados y una obligación para la Institución otorgarla, por lo que el personal podrá solicitarla desde el momento de su ingreso.
- c) La Institución organizará cursos y conferencias anuales para los empleados sobre temas y materias que tengan conexión directa con sus actividades en el área laboral .
- d) La capacitación deberá impartirse preferentemente durante las horas de jornada laboral, salvo en los casos, que por la naturaleza de las funciones no sea posible, en este caso el empleado e Institución convendrán la manera en que se llevará a cabo ; de igual manera será en el caso del empleado que desee capacitarse en una actividad distinta a la que se desempeña .
- e) La asistencia a los cursos y conferencias será obligatoria, siempre que se desarrolle dentro del horario de trabajo para el personal que se designe, tomando en cuenta la relación que tengan sus labores con las finalidades que perciban dichos cursos y conferencias.
- f) Los horarios de los cursos de capacitación serán preferentemente de 17:00 a 20:00 hrs. o bien, de ser posible dentro del horario de trabajo .
- g) La Institución dará preferencia a los cursos que reditúen en un incremento en la productividad de los empleados.

- h) Dará facilidades a sus empleados para asistir a los centros de capacitación de modo que puedan desarrollar con más eficiencia sus labores.
- i) Los participantes contarán con todo el apoyo de la Institución y de sus jefes inmediatos, para cumplir con los cursos y que de esta manera se obtengan resultados positivos.
- j) Cuando el número de solicitantes a un curso similar sea muy grande, deberán formarse varios grupos de manera que se cubra al total de la población.

Todos los trabajadores tienen derecho a que la Institución les proporcione capacitación y adiestramiento, de acuerdo a sus posibilidades presupuestales, que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, conforme a los programas que la misma formule y que sean aprobados por la Secretaría a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para cuyo efecto los presentarán a ésta dentro de los primeros sesenta días correspondientes a los años noes.

La Institución formulará los planes y programas para proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores. Tomando en cuenta la opinión de la Dirección General. Dichos programas podrán abarcar períodos de dos a cuatro años, de acuerdo con lo siguiente :

1.- La capacitación y el adiestramiento tendrán por objeto :

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus trabajadores ;
- b) Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tecnologías referidas a la actividad financiera;
- c) Prepararlos para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación;
- d) Prevenir contra los riesgos de trabajo a los trabajadores y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad de los trabajadores y la Institución;

- e) Incrementar la productividad de los trabajadores;
- f) Buscar la superación y el desarrollo personal de los trabajadores , su orientación y formación para el trabajo;
- g) Crear en los trabajadores, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, actitudes y su cultura en general, conciencia de la importancia de la presentación del Servicio Público de Banca y Crédito;
- h) Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la Institución y del medio en que se desenvuelva, se mejore dinámicamente la Organización y el funcionamiento de éstase realice de manera eficaz y eficientemente y se ejecuten satisfactoriamente los planes y programas de trabajo .
- i) Preparar a los trabajadores para mejorar las relaciones internas en la Institución y las externas en aquellos puestos que así lo requieran, y consecuentemente la imágen de la misma y de sus componentes; y
- j) Prepararlos para que estén en condiciones de influir con sentido positivo y con actitud activa, en el desarrollo del Servicio Público de Banca y Crédito.

II. El derecho del trabajador a que la Institución le proporcione capacitación y adiestramiento , implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores ( I o E ) \* y presentar los exámenes de evaluación, excepto que acredite su competencia, a satisfacción de la Institución, documentalmente o mediante examen de suficiencia;

III. La Institución podrá convenir con sus trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de la oficina;

IV. El trabajador de nuevo ingreso que requiera recibir capacitación o adiestramiento al presentar sus servicios estará sujeto al reglamento anterior de trabajo que rige para los demás trabajadores ; y

---

\*( I o E ) : Internos o Externos

V. La Institución deberá, además :

- a) Ejercer una acción coordinadora y de supervisión para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada - por parte de sus establecimientos;
- b) Procurar que la capacitación que se imparte en los establecimientos - sea preferentemente abierta, para que los trabajadores queden sujetos a la autocapacitación supervisada; sin perjuicio de la que se imparta personal y directamente a los instructores;
- c) Enriquecer la capacitación y el adiestramiento con actividades complementarias en apoyo y estímulo, en lo artístico y en lo cultural.
- d) Procurar que la capacitación y el adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón, a fin de que el esfuerzo que realicen - los trabajadores encuentre debida compensación;
- e) Revisar directamente las necesidades de capacitación y adiestramiento y considerar también con sentido renovador y creativo, los cursos y las técnicas didácticas;
- f) Evaluar con sentido de proyección, en base a las cifras estadísticas, - los resultados de la capacitación y el adiestramiento, para partir de éstos hacia una mejor orientación y aprovechamiento de los recursos humanos;
- g) Llevar un padrón de instructores; e
- h) Instrumentar una labor editorial, de manera permanentemente de material didáctico para cursos variados , incluyendo los abiertos y los que - se imparten por correspondencia y que podrán desarrollar individualmente, o de manera asociada con otras Instituciones del sector financiero.

PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

- a) El Area de Capacitación será responsable del desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y cursos que se impartan en la Institución.

b) Los planes y programas se deberán someter a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, dentro de los primeros 60 días de los años impares, conforme a los siguientes lineamientos :

- Comprender períodos no mayores de cuatro años.
- Comprender todos y cada uno de los puestos y niveles existentes.
- Precisar las etapas a las que se sujetarán la capacitación y el adiestramiento total a los empleados.
- Señalar los procedimientos de selección y el orden en que se establezca para capacitar a los empleados de un mismo puesto y categoría.
- Señalar el nombre y el registro del organismo que impartirá la capacitación.
- Especificar la duración de los cursos de capacitación y adiestramiento, así como las materias que se abarcarán y los procedimientos didácticos que se utilizarán, señalando la finalidad que se persiga en cada caso.
- La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros aprobará los planes y programas de capacitación y adiestramiento ó en defecto dispondrá las modificaciones pertinentes, dentro de los 60 días a su consideración y se registrarán como aprobados los que no hayan sido objeto de dicho término.

#### FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LOS INSTRUCTORES

- a) En la impartición de la capacitación participarán instructores internos y externos, cuya selección se realizará bajo previa evaluación y verificación de antecedentes por parte del encargado del Área de capacitación, siendo éste quien proponga a los candidatos para su autorización.
- b) El nombramiento de instructor interno, se hará por medio de una comunicación escrita, la cual llevará implícita su aceptación, salvo contestación contraria.
- c) Tanto para la capacitación interna como externa, se requerirá que los expositores cuenten con su número de registro en la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a fin de validar debidamente los cursos a impartir y poder otorgar las constancias correspondientes.



- d) La función principal del personal perteneciente a la plantilla de Instructores, será impartir cursos cuyos temas sean indispensables para la formación y desarrollo del personal bancario.
- e) Los instructores deberán rendir al Area de Capacitación, la información-necesaria que la misma les solicite .
- f) Los instructores deberán proponer sugerencias que juzguen pertinentes-para el logro y resultados de sus cursos .
- g) Los instructores deberán llenar cuidadosamente y al día, los registros -de asistencia a su curso, a fin de que el área encargada siempre tenga la información oportuna.
- h) Los instructores internos ,deberán contar con una persona que funja -como instructor adjunto, para que en los casos en que por alguno motivo ( trabajo o personal ) no pueda asistir el titular, el evento no quede sin cubrirse.
- i) Se conceden 10 minutos de tolerancia al instructor; si llega entre 11 y 15 minutos tarde , se le registrará como retardo ; si transcurrido este -tiempo aún no llega, el Area de Capacitación , por conducto de coordi -nador o asistente del curso continuará el tema ( siempre y cuando esté preparado para impartir el mismo ) .
- j) Se considerará como falta injustificada, el acumulado de tres retardos -continuos .
- k) Por imágen de la propia Institución, no deben permitirse más de tres -faltas injustificadas, cuando se presente este caso , el Area de Capacita -ción notificará por escrito a los instructores la cancelación del nombra -miento y solicitará a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, su ba -ja en los formatos establecidos y en el caso de los instructores exter -nos, se les debe cancelar el contrato de Servicios Profesionales.
- l) El Area de Capacitación deberá proveer instructores de apoyo o de so -porte que puedan continuar con el desarrollo y terminación de los cur -sos, cuyo instructor inicial ha sido cancelado.

- m) No deberá cubrirse la parte correspondiente de los honorarios a los instructores internos, por faltas que no hayan sido justificadas debidamente.
- n) Las relaciones entre la Institución y los expositores externos, siempre estarán normadas por un contrato de servicios profesionales, que la Coordinación Administrativa elaborará.
- ñ) Como un estímulo a su aportación y esfuerzo, a los instructores internos se les otorgará una compensación que será determinada por el Coordinador Administrativo.
- o) La selección de los participantes a los cursos será en base al diagnóstico de necesidades de capacitación y en lo particular a las necesidades de cada departamento, para poder realizar eficientemente sus labores.
- p) Los grupos que se formen, no deberán exceder de 20 personas por sesión, considerándose el número de empleados por áreas dándose prioridad al inventario jerarquizado de necesidades de capacitación por área.

#### DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PARTICIPANTES

- a) Las invitaciones a los cursos serán consideradas como un compromiso contraído para asistir, por lo tanto serán eximidos de éste, las personas que envíen por escrito un justificante antes del inicio del curso, mismo que será válido si las causas son justificadas por el jefe del Área de Capacitación.
- b) Las peticiones individuales del personal para inscribirse y que no hayan sido seleccionados, serán atendidas siempre y cuando el jefe inmediato y el encargado del Área de Capacitación le otorgue el visto bueno y haya cupo en el curso.
- c) El material que se requiera durante el curso será proporcionado por la Institución en calidad de préstamo, por lo que deberá dársele el trato adecuado.

- d) Los participantes tendrán las siguientes obligaciones :
- Presentarse con toda puntualidad a los cursos y tener un mínimo de 80% de asistencias.
  - Observar una conducta correcta durante la impartición de cursos
- e) Se nombrará lista de asistencia a los 10 minutos de iniciada la clase, tomándose como retardo a quien se presente a los cinco minutos siguientes, transcurrido este tiempo se tomará como falta.
- f) Las personas que acumulen tres retardos, automáticamente les serán computados como una falta de asistencia .
- g) Los participantes y el instructor no podrán abandonar el aula o el lugar donde se imparte el curso, a menos que exista una causa de fuerza mayor ; de no cumplir con lo anterior , se le considerará como una falta de asistencia.
- h) Para efectos de asistencia, se considerarán como ausencias justificadas - las que se den por alguno de los motivos que se señalan a continuación:
- Enfermedades
  - Comisiones de trabajo comprobadas
  - Vacaciones
  - En otro tipo de ausencia, la justificación quedará a consideración conjunta del instructor y el encargado del Area de Capacitación .
- i) Cuando el empleado se vaya a ausentar por alguna comisión de trabajo o por vacaciones, deberá dar aviso previo al instructor.
- j) Las personas que tengan más de tres faltas injustificadas en un curso, serán dadas de baja del mismo y se notificará al encargado de capacitación, para que :
- Primero : Esté informado de las ausencias de su personal  
Segundo: Para que su conducto reconvenga el empleado a que regule su asistencia o saber el motivo de su inasistencia al curso .

- k) A fin de que la asistencia sea provechosa, los empleados deberán -  
llevar anotaciones de lo que se imparte en el curso, así como el mate -  
rial que proporciona la Institución a través de los organizadores del mis -  
mo.

## PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE CAPACITACION

En base a los lineamientos que nos marca el proceso administrativo , se presentan los procedimientos dentro de la etapa de planeación , operación y control , los cuales facilitan la presentación de las actividades que llevará a cabo la Unidad de Capacitación . Estas etapas son las siguientes :

### PLANEACION

En base a los recursos humanos , económicos y técnicos disponibles , además de las normas , lineamientos y políticas establecidas ,

Esta etapa comprende :

- a) Análisis de los lineamientos determinados por la Dirección de la Institución.
- b) Análisis y determinación del personal que participará en el proceso.
- c) Líneas de dirección asignadas ( participación directa e indirecta de otras áreas )
- d) Determinación de los procedimientos y técnicas utilizadas en el proceso a partir de la Detección de Necesidades , hasta la programación .

#### **Detección de Necesidades :**

La Detección de Necesidades es la etapa en la que se determinarán los requerimientos en materia de capacitación , necesarios para cada uno de los empleados de la Institución .

Esta etapa podrá llevarse a cabo de las tres siguientes formas :

#### a) Por Asignación :

Esta forma de D.N.C. queda bajo la responsabilidad del Area de Capacitación. Se basa en los requerimientos " ideales " del puesto, comparados con los que se obtienen en el mismo por parte del empleado en cuanto a los conocimientos , habilidades y actitudes del mismo en el desempeño de sus funciones.

Para que el área de capacitación pueda llevar a cabo lo mencionado anteriormente, se recomienda el procedimiento que se indica a continuación ( los formatos numerados se anexan al final de este trabajo )

PASO 1 .- Los responsables de cada una de las áreas realizarán ( auxiliados por un analista del área y/o Depto. de Organización y Métodos), un análisis de las funciones y requerimientos de cada puesto , así como de los resultados que se esperan del mismo. El Area de Capacitación analizará estas descripciones determinando así los requerimientos de cada uno de los puestos . Para ello se utilizará el formato de perfil de puesto y el # 1 y 2 del procedimiento de D.N.C. , en donde :

FORMATO # 1 : Se denomina " Cuadro analítico de requerimientos por puesto ". En este formato se enlistan los conocimientos , habilidades y/o actitudes que requiere el empleado para desempeñarse en el puesto ( de todos y cada uno de los puestos que integran la Institución ; para ello se recomienda efectuar una revisión de homologación de puestos por funciones ). Una vez enlistados estos requerimientos, se procede a determinar qué puestos requieren de estos conocimientos , habilidades o actitudes.

FORMATO # 2: Este cuadro se denomina " Cuestionario para la detección de necesidades de capacitación". Se aplica individualmente para cada uno de los empleados, dependiendo del puesto que ocupa y en base a la determinación de los requerimientos en su puesto ( obtenido del cuadro # 1 )

Una vez anotados los requerimientos , el mismo empleado evalúa su desempeño, considerando lo siguiente :

- En qué grado requiere de cada uno de los aspectos
- Qué conocimientos tiene
- Por qué motivo requiere la capacitación ( por necesidad básica , para incrementar su eficiencia o para un desarrollo )
- En qué tiempo considera necesitar la capacitación

Cabe mencionar , que a este formato puede anexarse una hoja de observaciones si se considera necesario .

Una vez que el empleado se ha evaluado , el jefe inmediato de éste procede a realizar el mismo procedimiento ( en cuanto a la actividad de el empleado ). Esto lo efectúa en el renglón marcado con el # 2.

Una vez llenado el formato, éste será canalizado al área de capacitación

para su revisión.

Es recomendable que se lleve a cabo una entrevista entre el jefe inmediato y el empleado para que se analicen discrepancias significativas y se llegue a un común acuerdo, lo cual se anotará en la hoja anexa. En caso de que la entrevista no se realice, estas discrepancias serán cuestionadas por el analista de capacitación.

**PASO 3 :** Formato # 3 . Este formato se denomina " Concentrado por departamento de la detección de necesidades " . En él serán anotadas las áreas de conocimientos , habilidades y actitudes que se han requerido en el mismo, así como el número de solicitantes y el motivo por el que se requiere, de modo que puedan jerarquizarse.

**PASO 4 :** Se lleva a cabo mediante el formato # 4, el cual se denomina " Control individual por empleado ". Determina las necesidades de capacitación y lleva un seguimiento del mismo como guía en el expediente personal del empleado .

**PASO 5 :** Formato # 5 , " Plan de Capacitación " ; en él se anota , de acuerdo a las requisiciones, el nombre de los cursos o eventos considerados , que cubran con los lineamientos establecidos ( considera dos ya en la cartera de cursos de la Institución ( se anexa la propuesta en el capítulo IV). Una vez anotados por nombre o clave , se enlistan los puestos a los que va dirigido.

Cabe mencionar que se iniciará la capacitación con aquellos cursos que tengan un mayor número de solicitantes o prioridad inmediata.

**PASO 6 :** En el formato # 6 , de acuerdo a los eventos solicitados , deberá considerarse si serán cubiertos con capacitación interna y/o externa ( dando prioridad a la interna ). Aquellos que se cubran por capacitación interna deberán ser anotados en este formato en el lado izquierdo de la hoja , y del lado derecho , aquellos que son cubiertos por capacitación externa . Sumando éstos presupuestos , nos darán un costo aproximado del presupuesto a considerar.

**PASO 7 :** Se realiza mediante el formato # 7, considerando aquellos cursos que se llevarán a cabo fuera de la Institución, como son

Agencias , Instituciones , etc .

**PASO 8 :** Formato # 8 . En este cuadro se consolidan los presupuestos tanto de capacitación interna como de externa. Una vez anotados todos los datos , se procede a presentarse a las autoridades indicadas para su aprobación .

**TABLA DE REEMPLAZO :** Esta tabla deberá ser llenada por los jefes inmediatos del empleado en cada puesto , a fin de conocer quiénes serán los candidatos viables a ocupar este puesto si quedara vacante o se abriera otra nueva plaza .

Para llevar a cabo esto , será necesario conocer el desempeño y potencial de cada empleado , así como los planes de desarrollo de la Institución. El área de desarrollo de capacitación deberá preveer en base a esto , su programación futura

El Area de Capacitación deberá cuidar que esta proyección al empleado se realice efectivamente en la actuación y potencial del mismo dentro y fuera de su área de trabajo. Existen casos particulares que deberán estudiarse, ya que se dá el caso , en donde un empleado es apto en su puesto actual , y cuando se le promueve baja su rendimiento, por lo que dicha medición deberá ser objetiva y de acuerdo al puesto que desempeñará.

El reporte de actuación se anotará en el expediente personal y en el de cuadros de reemplazo.

**b) Por Solicitud :**

Es la capacitación o adiestramiento que , un miembro de la Gerencia o Departamento, asigna a un empleado para que adquiera conocimientos, habilidades o actitudes necesarias para el desempeño de la tarea asignada, de acuerdo a los estándares específicos . La capacitación requerida tiene el mismo carácter que la capacitación por asignación del Area de Capacitación.

**Procedimiento :**

1) **SOLICITUD DE CAPACITACION :** Tiene que ser solicitado directamente por el Gerente con autoridad directa sobre los empleados pa-



ra quien o quienes se recomienda el entrenamiento. Se deberán someter los requisitos de entrenamiento por lo menos con un mes de anticipación.

2) ANALISIS DE LA SOLICITUD: El Gerente de Area dirigirá la solicitud de entrenamiento que se requiere a la persona responsable de la Unidad de Capacitación. Después de recibir la solicitud , el jefe de capacitación o el analista hablará con los solicitantes sobre la necesidad presentada y el curso propuesto , su contenido y duración.

3) ASIGNACION DE CURSO : Será responsabilidad del analista presentar el bosquejo del curso y en caso de ser necesario efectuar un piloteo .

El área de capacitación determinará con la asistencia y la aprobación del supervisor solicitante , un plan de realización del evento , fechas, materiales , etc .

#### c) Programa de Educación Voluntaria :

Es la capacitación que un empleado emprende por su propio deseo y en el tiempo apropiado para adquirir conocimientos y habilidades que incrementen su capacidad.

En este proceso , el empleado solicita a la Unidad de Capacitación , un evento que considera que es necesario para su desempeño actual o su desarrollo.

Una vez analizados los motivos del empleado para solicitar la capacitación , se determina junto con su jefe inmediato la necesidad real del programa.

Al empleado solicitante se le incluye en un programa establecido o se desarrolla en forma particular. Deberá llevarse así , un registro de todas las actividades, proporcionando la información de los avances correspondientes

Cabe mencionar que en el caso de que la Unidad de Capacitación establezca cursos o módulos permanentes ( de carácter básico ) , podrá haber la opción de " Inscripción a cursos por Convocatoria " , ya sea por medio de su jefe inmediato o por iniciativa del mismo empleado , habiendo notificado la Unidad las condiciones en que se llevará a cabo

el evento .

### **Presentación de Planes y Programas :**

La presentación de informes de planeación se realizará en base a los resultados de la detección de necesidades , indicando :

- \* Programas , módulos y cursos a los que asistirá cada empleado.
- \* Prioridad de esta capacitación
- \* Tiempo en el que se impartirá
- \* Instructores de los cursos
- \* Presupuesto global de capacitación ( interno y externo )
- \* Recursos disponibles .

El responsable de la presentación de planes y programas es la Unidad de Capacitación , la cual deberá vigilar y coordinar la aplicación y seguimiento de los mismos. Estos deberán estar listos para presentar los informes tanto internos como externos en la fecha indicada .

Los formatos par vaciar esta información varlarán de acuerdo al destinatario y los datos que se requieran incluir

### **OPERACION DE LA CAPACITACION**

El subsistema de la capacitación forma parte del sistema de administración de recursos humanos. En este sentido guarda una estrecha relación con la planeación general , de la que parte la planeación de la capacitación , de los presupuestos y el empleado en sí.

En este marco , de acuerdo a la Organización , el subsistema de capacitación va a recibir insumos ( todo lo que ingresa a un sistema , como son materiales , información , etc . , y que al combinarse se van a convertir en productos ) del ambiente organizacional y extraorganizacional ( entidades normativas como S.H.C.P. , C.N.B.S. Y S.P.P. ). De esta forma , del ambiente extraorganizacional ingresan lineamientos normativos , tecnología educativa e información , y del ambiente organizacional; necesidades de capacitación y adiestramiento , planes y programas , normas particulares , presupuestos , información , etc .

En esta etapa de operación , se convierten los insumos en productos y esto se lleva a ca

bo mediante la administración de programas de capacitación .

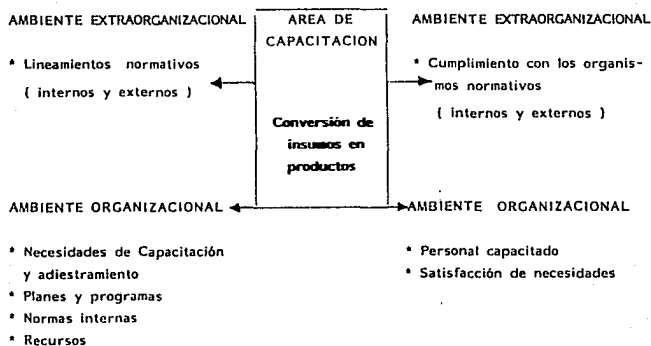
Los **productos** , van a ser resultado de la conversión de los insumos mediante el proceso de administración de la capacitación y estos resultados se dirigirán tanto al ambiente organizacional como al extraorganizacional .

Hacia el primero van dirigidas aquellas acciones que den cumplimiento con los requerimientos normativos y de información.

La organización tendrá como resultado del subsistema , un personal mayor capacitado en el puesto desempeñado y para la futura tarea, así como satisfechas las necesidades generales y por área de trabajo .

Al concebir sistemáticamente la función capacitadora, permite enfocarla como una serie de actividades encaminadas a dotar al individuo de conocimientos , desarrollarle habilidades y mejorar sus actitudes para el logro de los objetivos organizacionales , del área de trabajo y el desarrollo integral de los individuos.

En base a lo anterior , deberá integrarse la capacitación de manera que :



Una vez que se han elaborado los programas necesarios con sus respectivos módulos ( este punto será ampliado en el capítulo # 4 ), se procede a determinar cuáles serán

los integrantes de cada evento y la calendarización de los cursos .

La operación de los programas es la etapa en que se conforman las actividades , que permiten la aplicación de planes y proyectos, así como el logro de los objetivos de los mismos .

**Procedimiento para la operación de la capacitación : ( administración )**

El proceso operativo de la capacitación lleva consigo diversas actividades , algunas de ellas simultáneas dentro de un solo evento. Considerando ésto , se proponen una serie de características que deberán cubrir las actividades y materiales , considerando que el orden con que sean realizados , sea preferentemente de esta forma :

**Instructor :**

Los instructores podrán ser internos y/o externos a la Institución. Los instructores internos tienen la ventaja de conocer el tipo de organización de que se trata y atacar precisamente las necesidades con ejemplos específicos y prácticos, además de que , si se elige el jefe inmediato del empleado , éste dirigirá el aprendizaje con el conocimiento previo de las necesidades.

Para determinar a quienes funjan como instructores internos y/o externos , deberá hacerse un análisis de sus características , tomando en consideración lo siguiente :

- \* Dominio del tema a tratar
- \* Haber sido habilitado como instructor
- \* Tener facilidad de palabra
- \* Buen manejo de grupo
- \* Manejo de las técnicas de enseñanza - aprendizaje
- \* Haber sido registrado como instructor interno y/o externo ante la C.N.B.S.
- \* Tener disponibilidad de horario para la realización del evento

El Área de capacitación será responsable de vigilar el desempeño de estos instructores habilitados en su tarea de capacitación .

Por otra parte , los instructores externos quedarán como elección , en el caso de que no haya instructores internos habilitados que pue-

dan realizar el curso .

Al determinar la necesidad de un instructor externo , quedará abierta la posibilidad de realizar el evento dentro o fuera de las instalaciones, o en el caso de que una persona asista a una agencia capacitadora , - éste se desplazará a la misma. En el caso de la instrucción externa , - deberá tomarse en cuenta que cuenten :

- \* Con su registro de instructor , ya sea por la C.N.B.S.ó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social .
- \* Evaluar sus habilidades como instructor
- \* Presentación de su guía de instrucción
- \* Dominio del tema e instrucción

La calidad y control en la asignación de instructores queda bajo la - responsabilidad de la Unidad de Capacitación y Desarrollo , quien deberá contar con una amplia cartera de instructores y programas manejados por cada uno de ellos .

#### Control Administrativo :

Una vez que se han determinado los participantes a cada curso, deberá efectuarse una lista de cada uno de ellos , indicando el área y puesto en el que laboran. A continuación se describen los aspectos que intervienen en el proceso de administración :

**Guía de instrucción** .- La guía de instrucción es el documento que se realiza a fin de organizar y determinar las actividades de instrucción - que se llevarán a cabo en la realización de un curso .

Dicho documento deberá contener ( por curso ) :

- \* Nombre de la sesión
- \* Instructor : especificar nombre , si es interno o externo
- \* Fecha
- \* Sesión
- \* Objetivo General
- \* En columnas : Objetivo específico , actividad , técnica , procedimiento , recursos , tiempo .

Esta guía de instrucción deberá ser entregada por el instructor ( ya sea interno o externo ) , al responsable del evento para su revisión y autorización con suficiente anticipación.

**Invitaciones :** Deberán enviarse a los participantes del evento , por lo menos con 3 días de anticipación, la invitación al curso es acompañado de un aviso al jefe inmediato del empleado , en donde se le notifica su asistencia al mismo , así como las condiciones del mismo .

**Expediente por curso :** Al iniciarse un evento , deberá abrirse un expediente por curso, en donde quedan incluidos todos y cada uno de los documentos a que se refiera el evento, estos son :

- \* Registro de la documentación enviada ( invitaciones - avisos )
- \* Control de Inasistencias justificadas
- \* Lista de participantes
- \* Lista de asistencia por día
- \* Facturas , recibos y/o comprobantes de gastos
- \* Gufa de instrucción
- \* Resultados de las evaluaciones previas y finales
- \* Varios relacionados con el curso

Este expediente se cerrará una vez que concluya el evento , controlando la información por medio de una hoja de Informe final ( se anexa propuesta )

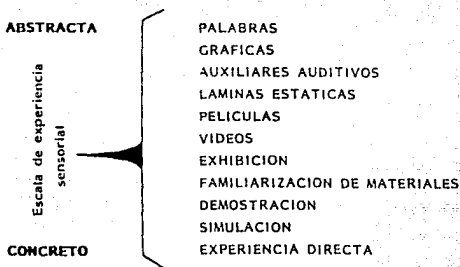
**Manuales de Apoyo :** Un aspecto importante en la estructuración del material, es determinar cuál es la relación entre los diversos componentes de un curso para redactarlo , partiendo de las habilidades más simples hasta las habilidades más complejas ; esto permitirá establecer una secuencia lógica , clara y estable de todos los conceptos , dando como resultado un aprendizaje eficaz .

Será conveniente presentar ideas generales que sean aclaradas y especificadas durante el curso por el instructor .

Será obligación del instructor , presentar dicho material al area de capacitación , para que éste sea reproducido de acuerdo a sus instrucciones.

**Apoyos didácticos :** La función principal de estos apoyos , es lograr mantener la motivación del participante , así como ilustrar , agilizar y hacer más objetiva la enseñanza . Este tipo de apoyos tienen una gran

influencia sobre el aprendizaje . La experiencia sensorial deberá ir de lo abstracto a lo concreto , en la inteligencia de que el uso de estos materiales , dependerá del nivel taxonómico de los objetivos de aprendizaje . De esta forma tenemos que :



Para diseñar un programa de capacitación que pueda utilizar los recursos más concretos , se requiere del dominio de la programación de los medios para lograr los objetivos de la capacitación . Existen sin embargo , criterios básicos para elegir los medios apropiados y métodos para el programa de entrenamiento . Estos son :

**QUIEN :** Es decir , a quién o quiénes está dirigido el programa

**POR QUE :** Se refiere a los objetivos propuestos del programa

**QUE :** Se refiere al contenido del programa

**DONDE :** Decidir cuál es la mejor localización para cada parte del programa

**COMO :** Planear la implantación del programa con la mayor anticipación posible , sistemas , métodos y procedimientos

**CUANDO :** Conseguir los medios que se adapten a la situación integral .

Conforme se vaya planteando el programa de capacitación , se deberá tener en cuenta la gama completa de materiales disponibles que faciliten el proceso de enseñanza- aprendizaje , de tal modo que se especifiquen

fique la aplicación idónea del material en cada parte. El coordinador podrá sugerir el uso adecuado de alguno de ellos y la Oficina de Planeación y Control revisará que se elijan los más adecuados en la planeación y realización de los eventos .

hacer la mezcla más adecuada de los medios y métodos , brinda la posibilidad de incrementar el interés , llevar un ritmo adecuado y una experiencia satisfactoria a los capacitando , cuadyuvando al logro de los objetivos .

**Coordinación del evento :** En la coordinación directa del evento de capacitación, es necesario cuidar la función paralela de las necesidades del instructor con la coordinación de la capacitación. Para ello , el responsable deberá tener preparados los siguientes materiales :

- \* Identificadores
- \* Material especial solicitado por el instructor
- \* Libreta de hojas blancas
- \* Manual
- \* Material didáctico
- \* Relación y organización de comidas y/o recesos
- \* Limpieza del aula
- \* Evaluaciones previas y finales ( de común acuerdo con el instructor )
- \* Distribución y disposición del mobiliario del aula
- \* Constancias finales ( entregadas a quienes acrediten el curso )

Es responsabilidad del coordinador proveer los materiales en común acuerdo con el instructor y verificar en forma constante la calidad del evento. Si es necesario , efectuará sugerencias u observaciones a la Jefatura del Area de Capacitación .

## **EVALUACION**

La evaluación del proceso de enseñanza - aprendizaje , es el acopio sistemático de datos que determinan el grado en que los objetivos de aprendizaje han sido logrados por -



los participantes. La evaluación también es entendida como un proceso integral, sistemático, acumulativo y continuo que tiene como tarea valorar los cambios producidos en la conducta del participante, la eficacia de la técnica empleada, la práctica profesional del instructor y la calidad de los planes y programas de la instrucción. Resumiendo, la evaluación es el "proceso integral y sistemático que permite juzgar la bondad y eficacia del aprendizaje de los participantes : de la enseñanza del instructor : de los procedimientos y técnicas utilizadas : de los contenidos y experiencias seleccionadas ; y de todo cuanto converge en la realización del proceso de enseñanza - aprendizaje.

#### Qué se va a evaluar :

Dentro de las metas que debemos alcanzar, están varios puntos que son necesarios evaluar a fin de obtener resultados significativos que sean la base de la capacitación futura.

Los aspectos a evaluar serán los siguientes :

a) El grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación, en cuanto al gusto o agrado que les causó el mismo. Para ellos podrán utilizarse técnicas como el cuestionario, la observación, etc. Este tipo de evaluación podría aparecer como subjetivo, por ello mismo, es necesario que se utilicen los instrumentos más confiables posibles.

b) El aprendizaje obtenido : es decir, aquello que ha adquirido el sujeto ( conocimientos, habilidades, actitudes ) y que se pretendía que obtuviera después del proceso enseñanza - aprendizaje. Para facilitar esta tarea deberá tomarse en cuenta que :

- 1) El aprendizaje debe ser medido cuantitativamente ( resultados ).
- 2) La evaluación deberá realizarse antes y después de la capacitación, a fin de comparar los resultados .
- 3) Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.

Para ello se sugieren métodos como : la evaluación del desempeño en el aula, las pruebas escritas, la entrevista .

c) Actitud : Se refiere a los cambios en la conducta de trabajo que han resultado del programa, y para ello deberá lograrse que el par -

participante :

- \* Quiera mejorar
- \* Reconozca sus debilidades
- \* Trabaje en un ambiente favorable
- \* Cuento con experiencias vivenciales

Para evaluar estos puntos , es necesario :

- Hacer una estimación de los que se quiere
- La evaluación deberán hacerla también quienes participan directamente con la persona en el trabajo
- Hacer una comparación entre lo que sucedía antes y después de la aplicación del programa de capacitación
- Continuar la evaluación después de un lapso de tiempo

d) Resultados : La evaluación de los resultados tangibles del programa; esto se da cuando los objetivos de un programa de capacitación pueden expresarse en términos de resultados , en el lugar de trabajo . Para ello , una vez terminado el programa , se podrá efectuar un seguimiento de los resultados aplicados en el puesto de trabajo. Para ello pueden emplearse técnicas como : la entrevista de seguimiento , la observación , la evaluación de desempeño , cuestionar a los jefes inmediatos y al mismo empleado .

#### Momentos para evaluar :

La evaluación , de acuerdo con los propósitos y momentos en que se realice , tendrá el nombre de :

**EVALUACION INICIAL :** Deberá realizarse antes de que inicie el evento, a fin de determinar el nivel de aprendizaje que el participante posee en las distintas áreas ; servirá para describir, explicar y valorar los aspectos de la conducta inicial del participante que se estima pertinente, con el propósito de conocer al grupo , tomar decisiones acerca de la enseñanza, que controlen y aseguren la ocurrencia del aprendizaje efectivo .

b) LA EVALUACION CONTINUA : Es aquel tipo de evaluación que se aplicará durante el curso , y que pretende informar tanto al participante como al instructor , acerca del progreso alcanzado por el primero ; localizar las diferencias observadas durante un objetivo o una sesión de enseñanza - aprendizaje; y valorar las conductas intermedias del aprendiz para descubrir cómo se están alcanzando los objetivos. Por lo tanto permite valorar constantemente los cambios conductuales que se llevan a cabo en el participante y planear permanentemente actividades nuevas para reforzar el aprendizaje en el momento preciso , constituyendo el lazo de unión entre el objetivo alcanzado y el siguiente .

c) LA EVALUACION FINAL : Es aquella que se realizará después de un evento, a fin de valorar las conductas adquiridas por el participante, haciendo una recapitulación o integración de lo adquirido a lo largo de todo el curso .

Esta evaluación será la síntesis de los elementos proporcionados por la evaluación inicial y continúa .

d) LA EVALUACION DE SEGUIMIENTO : Será aquella que deba realizarse dentro de las funciones de un empleado en su puesto directo de trabajo, a fin de determinar la aplicación del aprendizaje como resultados tangibles en su labor .

#### Técnicas de Evaluación :

Se aplicarán , según sea el caso , técnicas de evaluación que tengan como finalidad determinar el grado de aprendizaje del participante. Existen técnicas que permiten mayor o menor objetividad y eficacia en esta determinación . Entre ellas se podrán aplicar las siguientes :

- LA DEMOSTRACION PRACTICA : Que consiste en pedir al participante que realice frente al instructor una muestra de habilidad adquirida en las materias de expresión o de enseñanza técnica , es el instrumento más utilizado para evaluar las conductas correspondientes al área psicomotriz .

- EL EXAMEN ORAL Y / O ESCRITO : Consiste en plantear directamente a los participantes, una situación o serie de preguntas a las

cuales debe responder y expresar en ellas sus conocimientos , aplicaciones o juicios en diferentes modalidades como : temático , objetivo , interpretativo , de opción múltiple , etc .

Es importante recalcar que una situación de evaluación no es necesariamente un momento de tensión, formal ; puede ser un momento espontáneo que realiza tanto el instructor como los participantes , que ayuda a detectar el avance , corregir fallas y mejorar la aplicación y programación del sistema de capacitación .

En la medida que estos elementos del proceso administrativo se llevan a cabo oportunamente y con la calidad y recursos técnicos , humanos y materiales necesarios , la capacitación llevará a los resultados a que se desea llegar.

## CAPITULO IV

### OPERACION TECNICA DEL AREA DE CAPACITACION

Como se ha mencionado anteriormente, de la Detección de Necesidades que se lleve a cabo, surgen los objetivos que van a definir la dirección del aprendizaje, y que sirven como metas a alcanzar en la capacitación.

La operación tanto administrativa como técnica, da como resultado los beneficios aplicables a la capacitación. En el capítulo anterior, se describió el procedimiento administrativo sugerido para llevarse a cabo en la Unidad de Capacitación. Ahora se procederá a determinar cómo, a partir de los objetivos que se precisan, se deriva todo un sistema de capacitación tendiente a proporcionar un beneficio tanto al trabajador, como a la consecución de los objetivos de la Institución.

Para describir en forma detallada este sistema técnico, se partirá de la determinación de los objetivos, así como sus niveles taxonomicos de redacción.

¿ Qué es un objetivo ? ( Bustamante , ( 5 ) )

Es el término de un acto, propuesto de antemano, medible y alcanzable en un período determinado de tiempo....Una meta que es susceptible de evaluarse.

De esta forma, se ponen de modo claro y preciso, las conductas por cubrir en cada etapa de actividad del aprendizaje. Esto facilita esclarecer las etapas que se van alcanzando desde el punto de partida, el trabajo hacia el objetivo y el momento en que se cumple.

Los objetivos bien delineados deben precisarse de manera que incluyan una descripción de las conductas que tendrá el sujeto una vez que haya alcanzado el mismo, a fin de hacer más sencilla la evaluación.

Para ello, las cuestiones que afectan la decisión de éstos en un programa son:

- 1) ESTANDARES DE DESEMPEÑO : A qué calidad y cantidad se pretende llegar.
- 2) HABILIDADES Y CAPACIDADES DE LAS PERSONAS ENTRENADAS : Tratar de organizar grupos homogéneos.

Las acciones deben ser enunciadas en términos que no lleven al error de comprensión, ni equivoque la acción, lo cual lleva al riesgo de que no se logre el objetivo. Para ello se debe de buscar un grupo de palabras que comuniquen su propósito exactamente como se entienda. Una guía para iniciarse en la acertada comunicación de un objetivo, enseña que debe de llenar tres puntos esenciales:

- PRIMERO :** Identificar la conducta terminal por su nombre ( acción , verbo ); es decir , especificar el tipo de conducta que será aceptada como muestra de que el participante ha alcanzado el objetivo.
- SEGUNDO :** Describir las condiciones importantes bajo las cuales se espera que se realice la conducta.
- TERCERO :** Especificar los criterios de actuación aceptable , describiendo cómo debe actuar el participante para que la consecución de los objetivos se considere aceptable .

Un ejemplo de errores en la redacción de objetivos es el siguiente :

" QUE EL PARTICIPANTE DESARROLLE  
UN CRITERIO ACEPTABLE EN EL  
DESEMPEÑO DE SU TRABAJO "

Como puede observarse , se trata de un objetivo con una redacción ambigua; no se clarifica una conducta que se quiera alcanzar pues el término " desarrollar " es muy amplio, no existen condiciones bajo las que se espera que se realice la conducta así como los criterios específicos de actuación ( " aceptable " no indica los parámetros , es muy vago este término )

La redacción de un objetivo preciso y claro es el siguiente :

" QUE EL PARTICIPANTE , AL TERMINAR EL CURSO ,  
SEA CAPAZ DE MANEJAR LA MAQUINA ET 116  
DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DE FUN  
CIONAMIENTO QUE MARCA OLLIVETTI  
A FIN DE QUE PUEDE DESEMPEÑAR TRA  
BAJOS DE MECANOGRAFIA DENTRO DE SU ÁREA  
DE TRABAJO "

De esta forma , vemos que se trata de una conducta específica, objetiva y determinada, que el mismo participante es capaz de entender perfectamente , para que sepa hasta dónde se espera que llegue.

Si los objetivos que se comuniquen a los participantes llenan estos requisitos, se puede tener bastante seguridad de que serán comprendidos, aumentando así la eficiencia en la comunicación.

Para llegar a la descripción de las conductas a que se pretende llegar, se pasa por un proceso de decisiones que afectan un programa. Estas son:

- 1) Estándares de desempeño: A qué calidad y cantidad se pretende llegar
- 2) Habilidades y capacidades de las personas entrenadas: Tratar de organizar grupos homogéneos.

Así, existen clasificaciones de los objetivos, de acuerdo a su naturaleza y a los aspectos relacionados anteriormente.

Sabemos que cada individuo posee elementos que integran su personalidad y los objetivos que nos proponemos afectan en un grado específico estos aspectos. Dichos elementos, mismos que son considerados por Bloom, se constituyen como la "taxonomía de los objetivos en donde existen tres áreas de dominio (relacionados con la personalidad) denominadas:

#### **AREA DE DOMINIO COGNOSCITIVO**

##### **AREA PSICOMOTRIZ**

##### **AREA EMOCIONAL - SOCIAL**

Estas áreas se encuentran interrelacionadas en la actividad global del individuo, pero en la redacción y ejecución de los objetivos una predomina más que otra.

**EL AREA DE DOMINIO COGNOSCITIVO:** Tiene estrecha relación con el "saber" del individuo, es decir, el conocimiento de una información dada, el desarrollo de la habilidad para resolver problemas de conductas y emisión de juicios de valor.

**EL AREA DE DOMINIO EMOCIONAL SOCIAL O AFECTIVO:** Esta área hace hincapié en los sentimientos y reacciones emotivas, identificación a través de intereses-actitudes, apreciación, etc. Es una parte sumamente sensible del individuo y de ella dependen las reacciones emocionales que tenemos hacia los demás, es decir, nuestro comportamiento social y equilibrio emocional.

**AREA PSICOMOTRIZ:** Abarca las posibilidades motoras, las destrezas y habilidades que tenemos en nuestro cuerpo. Por ejemplo: tocar un instrumento, operar máquinas, nadar, etc. son movimientos motores finos y gruesos.

Podemos definir así , aquellos aspectos que intervienen y se clasifican en cada una de estas áreas de dominio. Dichos aspectos se pueden resumir en el siguiente cuadro :

S A B E R	<b>ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS</b>		<b>AREA COGNOSCITIVA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inteligencia</li> <li>- Razón - razonamiento</li> <li>- Teoría</li> <li>- Principios</li> <li>- Leyes</li> </ul>		
	<b>DOMINIO</b>	<b>COGNOSCITIVO</b>	
	<b>ADQUISICION DE HABILIDADES</b>		
P O D E R	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destreza</li> <li>- Pericia</li> <li>- Físico</li> <li>- Manual</li> </ul>		<b>AREA PSICOMOTRIZ</b>
	<b>DOMINIO</b>	<b>PSICOMOTOR</b>	
	<b>ADQUISICION DE ACTITUDES</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses</li> <li>- Motivaciones</li> <li>- Sentimientos</li> </ul>		
Q U E R E R	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses</li> <li>- Motivaciones</li> <li>- Sentimientos</li> </ul>		<b>AREA AFECTIVA</b>
	<b>DOMINIO</b>	<b>AFECTIVO</b>	



De estas áreas, surgen niveles taxonómicos de los objetivos, los cuales determinan el nivel mismo de la conducta a que se quiere llegar en el término del proceso enseñanza - aprendizaje :

#### NIVEL TAXONOMICO COGNOSCITIVO ( 5 )

**INFORMACION** : Es la operación mental con la que recordamos hecho, eventos, símbolos y fórmulas que han sido consignados anteriormente en la memoria.

**COMPRESION** : Es la operación mental a través de la cual se revela la captación del material mediante una comunicación.

**APLICACION** : Es el uso de abstracciones en situaciones concretas

**ANALISIS** : Es la descomposición de una comunicación en sus elementos constitutivos de tal manera que se vea clara la jerarquía de ideas y sus interrelaciones.

**SINTESIS** : Es la unión de los elementos o partes de una comunicación para formar un patrón nuevo que antes no estaba definida con suficiente claridad.

**EVALUACION** : Es la producción de juicios acerca del valor de las materias y métodos, utilizados con determinados propósitos.

#### NIVEL TAXONOMICO AFECTIVO ( O DE ACTITUD )

**RECEPCION** : Disposición del participante para atender uno o varios eventos u objetivos.

**RESPUESTA** : Significa que el aprendiz participa activamente no solo con su atención, sino con una aportación concreta como consecuencia de una petición.

**VALORACION** : Es la manera de expresar la importancia que en el orden personal se concede a alguien o algo en particular. Las conductas que se seleccionen para representar los valores deben ser observables para poder determinar si existe el valor o no.

**ORGANIZACION** : Significa jerarquizar, en orden de importancia, una serie de valores de acuerdo a un criterio personal.

**CARACTERIZACION :** Es adquirir un sistema de valores que caracteriza sus acciones - cuando se trata de tomar decisiones que involucran valores . Este nivel comprende todos los anteriores.

#### NIVEL TAXONÓMICO PSICOMOTOR

No hay una taxonomía definida del área psicomotriz, sin embargo podemos considerar :

**RECEPCION :** Es el primer paso de una actividad motora. Consiste en la captación de - los objetos en cuanto a la situación - interpretación .

**DISPOSICION :** Es el ajuste preparatorio para un tipo particular de acción o de ex - periencia

**RESPUESTA GUIADA:** Es el acto conductual observable de un participante bajo la - guía del instructor

**MECANIZACION :** Es la respuesta aprendida que se convierte en hábito . En esta clase, el participante ha adquirido habilidad en la ejecución de un acto.

**RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE :** En esta clase , el participante ejecuta un acto - motriz que se considera complejo por los movimientos que implica ,pues ha adquirido un alto grado de habilidad .

Así , de cada una de estas áreas, para la redacción de objetivos tenemos verbos que corresponden a cada uno de los niveles taxonómicos , los cuales deberán ser apli - cados cuidadosamente , pues quien los redacta deberá estar ciertamente seguro de que el verbo que utilizará corresponde efectivamente al nivel taxonómico a que quiere - llegar , y sus actividades de enseñanza - aprendizaje , acordes con dicho objetivo .

Para aclarar más ello , se mencionará someramente a qué se refieren las técnicas - que el instructor deberá elegir cuidadosamente , mismas que serán revisadas y auto - rizadas por el especialista de capacitación .

#### TECNICAS DE ENSEÑANZA

Son actividades especializadas en el proceso de enseñanza - aprendizaje , y en las que participa el alumno como agente de su propia educación . Favorecen la coordinación de fuerzas para el logro de objetivos comunes . Aquí se enlistan unas de ellas :

### ESQUEMA DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS TECNICAS

NOMBRE DE LA TECNICA	DESCRIPCION
EXPOSITIVA	El instructor presenta un tema a un grupo de participantes para iniciar el conocimiento a través de la exposición de un tema.
DISCUSION EN CORRILLOS	Divide al grupo en equipos de acuerdo al número de participantes a fin de realizar una tarea , generalmente de discusión o análisis
SIMPOSIO	Es la presentación de diferentes aspectos íntimamente relacionados entre sí por un grupo de especialistas ( 2 a 5 ). Los especialistas exponen y un moderador coordina .
DEMOSTRACION	Es una explicación ilustrada en contacto sensorial inmediato con el trabajo o las herramientas. ( Aprendizaje por imitación )
METODOS DE CASOS	Son una serie de informes de casos que se analizan y se constituyen como un material comprensible y bien documentado para conocer un suceso.
DRAMATIZACION	Dramatiza la interacción y rol a través de la representación personificada. ( * )
SENSIBILIZACION	Es un seminario que desarrolla la capacidad de sensibilización sin un esquema específico a través del análisis de la conducta.
METODO DE CUATRO PASOS	Es un procedimiento en el que se prepara al trabajador hacia un adiestramiento , se le

( \* ) Representación libre de papeles o roles concernientes a una situación específica

presenta la operación , se ensaya y se observa el desarrollo en el trabajo , Generalmente es utilizada para adiestrar al personal.

#### ACUARIO

Es la formación de equipos denominados específicamente para discutir un tema y analizarlo. (\*)

#### PANEL

Consiste en el estudio de un tema o problema desde diferentes puntos de vista por parte de un grupo de participantes (especialistas).

#### PHILLIPS 6'6

Es una técnica que permite la discusión de equipos en un tiempo determinado, así como el análisis . Su característica principal es que los equipos están formados por grupos de 6 personas ( uno por participante ).

#### DIALOGOS SIMULTANEOS

Es el análisis y discusión por parejas de un tema.

### PROFUNDIDAD DE LA APLICACION DE TECNICAS

Cada una de las técnicas mencionadas anteriormente tienen aplicación específica en el grupo ; partiendo de que la base del trabajo son los objetivos , cada una de estas técnicas auxiliará más a un área en particular ( cognoscitiva , afectiva , psicomotriz ) en diferente nivel taxonómico. Esto quiere decir que por ejemplo , si queremos que el participante analice un aspecto psicomotor , no podrá aplicarse por ejemplo la técnica expositiva , ya que únicamente llega al nivel taxonomico # 1 del área ( información ).

El análisis y aplicación del cuadro que se presenta a continuación es de suma importancia para la planeación y aplicación de las técnicas de acuerdo al objetivo a que se pretende llegar :

---

(\*) La formación de estos equipos en tres grupos llamados " peces", "observadores" y "sintetizadores", dicha técnica se desarrolla en tres fases llegando a través del análisis a un nivel taxonómico profundo .

TABLA DE AREA DE DOMINIO Y PROFUNDIDAD DE LAS TECNICAS DE E.A.

TECNICA	AREA DE DOMINIO			NIVEL TAXONOMICO DE PROFUNDIDAD		
	PSICOM.	COG.	AFECT.	PSICOM.	COGNOSC.	AFECT.
SENSIBILIZACION EXPOSITIVA	C	B	A	1	4	5
CORRILLOS	C	A	B	2	4 6 5	5
PHILLIPS 6'6	C	A	B	1	2	2
DIALOG. SIMULT.	C	A	B	1	3	3
ACUARIO	C	A	B	1	5	4
PANEL	C	A	B	1	2 6 3	4
EXPOS.-INTERROG.	C	A	B	1	2	2
EST. DE CASOS	C	A	B	2	4 6 5	4
DEMOSTRACION	A	B	C	2	3	2
DRAMATIZACION	C	B	A	1	4	5

A: GRADO DE DOMINIO MAS ALTO  
 B: GRADO DE DOMINIO REGULAR  
 C: GRADO MINIMO DE DOMINIO

Nº. de profundidad de los niveles taxonomicos de los objetivos de cada Area.

## TECNICAS ..... ( 2 )

### COMO ELEGIR LA TECNICA ADECUADA

Las diversas Técnicas de grupo poseen características particulares que las hacen aptas para determinados grupos en distintas circunstancias. La elección de la técnica adecuada en cada caso corresponde generalmente al conductor del grupo, salvo cuando el grupo ha alcanzado el desarrollo de madurez en su participación para seleccionar la técnica a utilizar.

Para seleccionar la técnica más conveniente en cada caso habrá que tomar en consideración los siguientes factores:

**Según los objetivos que se persigan:** Las Técnicas de Grupo varían en su estructura de acuerdo con los objetivos o metas que un grupo puede fijarse. Hay técnicas especialmente elaboradas para promover el intercambio de ideas y opiniones (discusión); las hay para lograr entrenamiento en la toma de decisiones (tormenta de ideas); otras favorecen el aprendizaje de conocimientos (demostrativa); otras facilitan la comprensión vicinual de situaciones (dramatización); otras promueven rápidamente la participación total (Phillips 66); otras tratan de desarrollar el pensamiento creador (tormenta de ideas); otras, en fin promueven las actitudes positivas (riesgo), la capacidad de análisis (estudio de casos); etc.

Así pues, la elección ha de hacerse considerando los requerimientos propios de la finalidad que se busca. Para lo cual es necesario que dicha finalidad haya sido claramente establecida previamente.

**Según la madurez y el entrenamiento del grupo:** Las técnicas varían en su grado de complejidad y en su propia naturaleza. Algunas son fácilmente aceptadas por el grupo y otras provocan al principio ciertas resistencias por su novedad, por ser ajenas a los hábitos y costumbres adquiridos, por promover actitudes poco desarrolladas, etc. Para los grupos

no experimentados en la actividad grupal, convendrá pues seleccionar -- aquellas técnicas más simples, más acordes con las costumbres de los miembros del grupo. Así, por ejemplo, teniendo en cuenta que nuestros estudiantes en general (¡y los adultos?) están más predispuestos en una reunión a "asistir escuchando" que a "actuar participando", deberá --comenzarse con Técnicas que exijan poca participación activa de los miembros (mesa redonda, panel); evolucionando progresivamente hacia técnicas de mayor participación (Phillips 66, Corrillos); a medida que aumenta el entrenamiento la experiencia, o sea la madurez del grupo.

**Según el tamaño del grupo:** El comportamiento de los grupos depende -- en gran medida de su tamaño. En los grupos pequeños (hasta 15-20 -- personas) se da una mayor cohesión e interacción, existe más seguridad y confianza, las relaciones son más estrechas y amistosas, se llega más -- fácilmente al consenso, y los miembros disponen de más oportunidades y tiempo para intervenir. En estos grupos podrán utilizarse con éxito técnicas, tales como: Debate Dirigido, Pequeño Grupo de Discusión, o Estudio de Casos. Estos grupos son más aptos para el uso de técnicas informales y permisivas ( como la demostrativa ).

En los grupos grandes, en la medida de su amplitud, se dan las características opuestas a las citadas: menos cohesión e interacción, mayor intimidación, etc. Es común que estos grupos se subdividan espontáneamente en subgrupos o corrillos o camarillas (tal como ocurre en las clases -- escolares). Por ello, el conductor para manejar un grupo grande debe tener mayor experiencia. Este deberá comenzar por elegir aquellas técnicas más adecuadas para este tipo de grupo, ya sea por su mayor formalismo o por estar basadas en la subdivisión en pequeños grupos, tales como las que involucran la presencia de expertos (Simposio, Panel); o las que establecen subgrupos (Phillips 66, Panel, Cuchicheo). Posteriormente podrán utilizarse técnicas menos formales como el Foro.

**Según el ambiente físico:** Cuando se elige una técnica deben tomarse en cuenta las posibilidades reales del local y de tiempo. Ciertas técnicas requieren un local amplio que permita la actuación de un grupo numeroso (Foro), o la labor simultánea de varios pequeños grupos (Cuchicheo, - Phillips Et). Para la utilización de algunas técnicas se requiere de un mayor tiempo. Unas técnicas llevan más tiempo que otras, el tamaño del grupo incide también sobre las necesidades de tiempo; estos factores deberán tomarse en cuenta en la administración del tiempo para que en la ejecución no se exceda el tiempo programado.

Por otra parte, algunas técnicas requieren el uso de elementos auxiliares: pizarrón, láminas, grabadora, mesas, escenario, altoparlantes, etc. La disponibilidad de estos elementos afectará también la selección de las técnicas, así como el aspecto económico ( presupuesto ) es un factor que influye en gran medida.

**Según la aprobación o aceptación del medio:** Existen ciertas circunstancias externas al grupo en sí, de tipo humano y generalmente difusas, que de alguna manera influyen sobre el éxito o el fracaso de una técnica. Se trata del ambiente donde ha de desarrollarse la tarea del grupo. Cualquier innovación, cualquier actividad que venga a romper con hábitos y costumbres establecidos, o con la rutina, necesita para lograr imponerse contar con la aprobación o la aceptación del medio en el cual se pretende introducir. Este no es un fenómeno específico de las técnicas de grupo, como todos sabemos. Una vez logrado el clima de aceptación en el ambiente instruccional (instructores y participantes), será conveniente, para comenzar, elegir aquellas técnicas que más se asemejan al tipo de actividades conocidas.

También será oportuno tener en cuenta el tipo de objetivos que se propongan para las primeras reuniones de grupo. El participante suele estar dispuesto a aceptar lo que pueda considerarse una tarea de enseñanza y aprendizaje dentro de los cánones establecidos para estos conceptos (aprender conocimientos).



**Según las características de los miembros:** Los grupos varían; claro está de acuerdo con las características de ellos: edad, nivel de instrucción, intereses, expectativas, predisposición, experiencia, etc. Los grupos - serán distintos en el nivel operativo, mandos medios y funcionarios. Así, por ejemplo, la Técnica del Riesgo será más adecuada en grupos de mayor edad; el Debate dirigido en grupos más jóvenes: un grupo de miembros inteligente y entusiasta desarrollará con éxito la Tormenta de Ideas o el Role-Playing; y el Diálogo Simultáneo o el Phillips 66 despertarán el interés de un grupo indiferente o apático, mucho más que el Seminario o Simposio.

**Según la capacitación del conductor:** El uso de las Técnicas de grupo - requiere el estudio analítico de las mismas y el entrenamiento o experiencia en su aplicación. Quien desee utilizar estas técnicas deberá comenzar por las más sencillas en su estructura (Phillips 66), y a la vez más parecidas a las técnicas o métodos comunes en la enseñanza (discusión - dirigida, seminario, simposio). Mediante estas experiencias el conductor del grupo se sentirá cada vez mejor capacitado para afrontar las técnicas más complejas o novedosas. Por otra parte, el conductor quedará siempre en libertad de elegir aquellas técnicas que considere más afines con sus propias aptitudes y posibilidades, ya que la aplicación de las mismas requiere, como fue dicho, creatividad, imaginación, destreza, flexibilidad, aunque en distinta medida.

Es importante conocer bien el valor y el mecanismo de la técnica, y actuar con prudencia en los comienzos de su aplicación siguiendo las normas establecidas para el procedimiento. Luego la propia experiencia irá indicando los eventuales cambios que convenga hacer para adaptarla a determinadas situaciones. Por el otro lado, se requiere un buen conocimiento del grupo, de sus miembros, sus intereses, modalidades, necesidades, valores y objetivos. De la medida en que el conductor del grupo se halle - capacitado en todos estos aspectos, dependerá también la elección de la - Técnica.

---

\* Tormenta de ideas = Lluvia de ideas / Role-Playing = Dramatización

## **APOYOS DIDACTICOS ( 2 )**

La instrucción en la época actual ha dado origen a elementos nunca utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sus funciones son básicamente las de lograr y mantener la motivación del participante, así como aglizar e ilustrar la enseñanza.

Al abordar el tema de los apoyos didácticos es necesario señalar la influencia que tienen los sentidos sobre el aprendizaje para lo cual se requiere del conocimiento de las tres fases que intervienen en él.

FASE 1.	Receptiva	Recibir la información Comprenderla
FASE 2.	Expresiva	Explicar dudas / Procesamiento
FASE 3.	Evaluativa	Verificar lo aprendido para rectificar

Al usarse ayudas audiovisuales:

- Se aprende un 35% más que en forma normal.
- Se recuerda un 55% más de tiempo de imágenes.
- Se adquieren mayores deseos de seguir aprendiendo.

### **Materiales Audiovisuales:**

#### Proyectados

Grabación  
Transparencias  
Retroyector  
Proyector de cuerpos opacos  
Película

**Grabación:** Ventajas: Proporciona un canal alternativo de instrucción - para el alumno que tiene baja habilidad en la lectura. Es útil para el - aprendizaje de la información verbal: música, idiomas extranjeros, oratoria, gramática, taquigrafía, etc. En ocasiones se utiliza en programas - motivacionales con el fin de remarcar un aspecto durante el curso.

Limitaciones: La grabación sólo recurre a un sentido, lo cual produce - una alta susceptibilidad de distracción respecto al mundo exterior.

**Fotografía:** Ventajas: Las imágenes fotográficas (transparencias, retro proyector, proyector de cuerpos opacos, fotografía, diapositivas gigantes, láminas de acetato, etc.) facilitan la observación estática de todo tipo de objetos y procesos y permiten orientar la atención del capacitando hacia - el aspecto deseado.

Limitaciones: Ausencia de movimiento de las imágenes y a excepción de - las fotografías positivas y láminas de acetato, debe oscurecerse la sala de exposición lo cual impide tomar notas.

**Película:** Cine, Televisión y Videocassetera. Ventajas: Poseen efectos motivantes, ya que ofrecen la posibilidad de observar fenómenos en movimiento que se presentan en una continuidad de acción exactamente igual a como ocurre en la vida real.

Limitaciones: El mensaje es fugaz, inflexible, autoritario y coloca al capacitando en una posición receptiva.

Debe tenerse cuidado de probar los aparatos de proyección antes de iniciar el curso y verificar que el instructor sepa utilizarlos debidamente. Así mismo, probar el material antes del curso pues en ocasiones nos encontramos con fallas que no habían sido consideradas de antemano.

No proyectados

Material impreso  
 Pizarrón  
 Fanelógrafo  
 Pizarrón magnético  
 Modelos  
 Objetos  
 Muestras  
 Cartulinas  
 Rotafolio

**Material impreso:** Manual, resumen, ejercicios, etc. **Ventajas:** Permite destacar a cada persona su ritmo de trabajo, habilidades e intereses en la lectura y, aprender en cualquier parte, además el lector puede revisar y repetir las unidades de estudio tantas veces como sea necesario y subrayar los puntos o áreas que más le interesen. No exige preparación de equipo para su emisión.

**Limitaciones:** El alumno tiene acceso sólo a la información a través de la palabra impresa. Su éxito depende de su habilidad y comprensión en la lectura.

**Pizarrón:** **Ventajas:** Permite al instructor o al alumno escribir o marcar la suficiente información así como cancelarla en el momento en que desee, los demás alumnos pueden copiar o tomar notas.

**Desventajas:** Una de ellas es el espacio reducido y una vez cancelada la información, ésta pierde y se requiere volver a escribirla.

**Fanelógrafo y Pizarrón Magnético:** **Ventajas:** No requieren de un borrador para cancelar la información ya que ésta puede ser aplicada o retirada por medio de alfileres o imanes. El alumno no puede tomar notas -

al mismo tiempo y se puede ordenar de diferente forma lo que se está exponiendo, por ejemplo: organigramas, ruta crítica, etc.

**Modelos, Objetos, Muestras, Cartulinas:** Ventajas: Permite al instructor llevar en forma directa y práctica su enseñanza. El alumno participa activamente en este proceso al evaluar el grado de aprendizaje por medio de la observación.

Limitaciones: El grado de aprendizaje varía de una persona a otra y la evaluación del instructor corre el riesgo de ser muy subjetiva.

**Rotafolio:** Ventajas: El instructor y el participante pueden preparar su material anticipadamente. La información contenida puede ser constantemente repasada sólo con voltear la hoja.

Limitaciones: Si es usado como único canal de información es muy probable que el alumno se distraiga, por lo que siempre debe de ir acompañado de una técnica didáctica (expositiva, demostrativa, etc.).

De los materiales audiovisuales no proyectados, sus ventajas radican en que propician la participación del alumno en cualquier momento para analizar, aclarar o discutir.

Sus limitaciones estriban en que sólo son un recurso para facilitar la instrucción y deben utilizarse escritos cortos y ser constantemente renovados.

Existen otras técnicas que facilitan la enseñanza, como son los ejercicios vivenciales y las dinámicas de grupo.

## ENFOQUES BASICOS DE CAPACITACION ( 3 )

Como se había mencionado anteriormente es necesario establecer a quién, por qué, cuándo y dónde se llevará a cabo la capacitación y dichas decisiones se tienen que - antes de desarrollar detalladamente los programas.

Considerando esto, James H. Morrison nos menciona que puede haber diferentes - tipos de programas, como son :

1. Se entrena a una persona con dos posibles programas diferentes :

**Programa de tipo A :** Está planeado para un entrenado y no puede ser - usado por cualquier persona ( para puestos nuevos , inducción al puesto especializado )

**Programa de tipo B :** Se dá generalmente a una sola persona, pero puede aplicarse a muchos individuos durante un período determinado ( inducción al puesto tipo )

2. Se entrena a la vez a un grupo de gente, también con dos posibles programas diferentes :

**Programa tipo C :** Un programa delineado para una sola vez , para cubrir una necesidad y que no es probable , se repita de la misma manera. ( Por ejemplo técnico especializado de nueva aplicación a procedimientos o inducción a la institución , integración a las fuerzas armadas , etc. )

**Programa tipo D :** Se dá muchas veces a muchos grupos durante un período de varios años ( actualización, cambios de productos , etc. )

Otros factores importantes a considerar serán :

- Los objetivos del programa , lo que se puede lograr , pues define - la duración y características del programa
- Habilidades de los entrenados a quien va dirigido el programa, buscar la homogeneidad del mismo .
- Qué beneficios trae consigo la capacitación , así como los cambios - que puede producir.

## MATERIAS BASICAS DE LA CAPACITACION

Todo el personal que labora en una institución , forma parte de un proceso adminis -

trativo : Planeación , organización , dirección y control. Sin embargo , los puestos entre sí se diferencian en cuanto a :

- Actividades
- Responsabilidades
- Recursos que maneja
- Personal relacionado
- Fuerza de trabajo

Por esto mismo , se puede decir que no difieren entre sí sólomente en grado, sino en funciones propiamente dichas.

Encontramos así , cuatro grandes clases de conocimientos y habilidades con las que debe contar el personal :

**AREA TECNICA** : Se refiere al conocimiento de las características de trabajo, de los procesos de operación y especialización.

**AREA ADMINISTRATIVA** : Se refiere a la operación administrativa , es decir , a la capacidad para planear, organizar , dirigir y controlar el trabajo propio y de los demás.

**AREA DE RELACIONES HUMANAS** : Es el conocimiento del comportamiento humano y habilidad para trabajar efectivamente con los individuos y grupos .

**TECNICO BANCARIO** : Se refiere al conocimiento de las funciones operativas que corresponden al sistema bancario , sus operaciones y sistema de servicio.

La cobertura de estas áreas , depende de los niveles a que está dirigido . Considerando los puestos que se mencionaron en el Capítulo II de este trabajo, tenemos que los niveles que corresponden a cada puesto son los siguientes :

#### **ALTA DIRECCION :**

- Director General
- Director Adjunto
- Directores de Area
- Subdirectores de Area

#### **ALTA GERENCIA :**

- Gerente de Area
- Subgerente
- Jefe de Depto.
- Subjefe de Depto.

**MANDOS INTERMEDIOS :**

- Jefe de Unidad
- Jefe de Oficina
- Jefe de Sección

**TECNICO :**

- Profesionistas
- Especialistas

**OPERATIVO :**

- Puestos operativos generales :
  - \* cajero
  - \* auxiliar de contador
  - \* asistente administrativo
  - \* ordenanza
  - \* recepcionista
  - \* operador de conmutador ...etc.

Considerando así los puntos anteriores, puede afirmarse que debido a la variedad de funciones y responsabilidades, la capacitación de las diferentes áreas no puede llegar al mismo grado en todos los niveles; esta deberá dosificarse de la siguiente forma :

ALTA DIRECCION			
ALTA GERENCIA	ADMINISTRATIVO		
MANDOS INTERMEDIOS			
TECNICO	TECNICO		
OPERATIVO	OPERATIVO		

**PREPARACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION**

Cuando los objetivos y la estructura aproximada del programa están ya definidos, el programa debe desarrollarse. Este desarrollo debe contemplar puntos tan importantes como los que marca James H. Morrison :

**Reunir material :**

Hay dos tipos de fuentes de información : el externo a la Institución y el interno.

1. Externo : La ventaja de estas fuentes, es evitar ya conocidas y trilla



das soluciones a los problemas. El papel del planeador del programa es estimular a la organización a mejorar la inyección de ideas y métodos nuevos. Cuando se utilizan soluciones viejas, se reduce la efectividad de la capacitación.

2. Interno : Es el encuentro con personal especializado que puede facilitar información técnica valiosa para un programa. Las actividades enfocan la ideología de la organización sobre un problema específico

### **Bosquejo de programas :**

Se debe preparar un bosquejo como referencia sobre el cual elaborar un programa :

1. Las áreas de contenido amplio se revisan primero : Estos son los conceptos principales. De 2 a 10 conceptos son suficientes. Deberá verificarse que todo el material esté comprendido en una de las áreas de amplio contenido.

2. Deberá añadirse encabezados , subtítulos e incisos

Este conformará la base del programa y antes de redactar los contenidos específicos se responderá a las preguntas :

¿ Permite que se incluyan todos los objetivos seleccionados para el programa ?

¿ Progresa con lógica, de lo más simple a lo más complejo ?

La redacción del programa deberá ser tan clara que cualquier persona relacionada deberá entender qué es lo que quiere decirse. El proceso de pensar po adelantado permitirá elevar los índices de eficiencia y calidad en la aplicación .

### **Propiciar experiencias de aprendizaje :**

Las experiencias de aprendizaje son el total de interacciones en donde el aprendiz es el agente de su educación , y deberán escogerse aquellas que conduzcan hacia los objetivos deseados . Generalmente éstas son las técnicas de enseñanza-aprendizaje , las cuales se discutieron anteriormente.

La creatividad en el diseño de experiencias de aprendizaje es otro punto al que se le deberá dar suma importancia debido a la especialidad aplicada a cada tema .

### **Organizar experiencias de aprendizaje :**

La contribución de las experiencias de aprendizaje será mayor si éstas se encuentran

diseñadas de manera organizada, ya que así se puede obtener un efecto acumulativo. Para ello existen tres métodos que marca R. W. Tyler, con los cuales se puede obtener este efecto :

- 1) Continuidad : Los elementos significativos que deben aprenderse precisan aparecer y reaparecer a lo largo del programa para reiterar los objetivos principales.
- 2) Secuencia : No solo se deben repetir los elementos significativos, sino que hay que reiterarlos cada vez a un nivel más amplio y profundo que facilite el desarrollo en orden.
- 3) Integración : La relación entre la teoría , la experiencia práctica y los elementos que se determinan en el programa deben integrarse en un conjunto.

Cuando los elementos del programa están bien integrados, con adecuada continuidad, se realiza el efecto del mismo .

Una sesión activa y entrenada previamente ( en cuanto al contenido y al instructor ) garantiza resultados efectivos y profesionales.

Es muy importante también calendarizar y reproducir horarios de manera que sean presentados en un formato cuya comprensión sea fácil, clara e inmediata.

La distribución de horarios varía de acuerdo a las responsabilidades del grupo al que va dirigido el programa.

#### ESQUEMA DE FORMACION DE PROGRAMAS

Ya que se ha hablado de la integración , es así importante partir de un esquema general , del cual surjan las materias básicas de los programas.

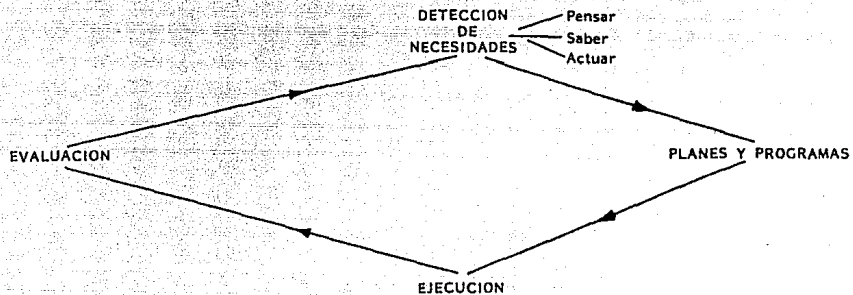
Una vez aclarada la introducción al respecto , todos los elementos que se mencionaron en este capítulo se integran para iniciar con la siguiente propuesta básica :

( Ver esquema en la siguiente página )

## ESQUEMA DE FORMACION Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION

OBJETIVOS DE INSTRUCCION	OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS.	OBJETIVO GENERAL
Inducción a la Instit. Inducción al puesto Integra. a las F.A.M.	INDUCCION	
Relaciones Humanas Integ. de Equip. Desarrollo Personal	SUPERACION PERSONAL	
Liderazgo Supervisión Administración Habilidades Ejecut.	DESARROLLO EJECUTIVO	
Contabilidad Op. Bancarias Archivo Secretarial Márcadotécnica Publicidad.....	TECNICO	DETECCION DE NECESIDADES ( D.M.C. )
Inducción a la Instrucción Taller avanzado	F.O.R.I.	

## S E G U I M I E N T O



## PROGRAMAS PROPUESTOS

En relación a los resultados de la Detección de Necesidades que se aplicó y a la operación que se sugiere , se proponen una serie de programas , módulos y cursos - que podrán desarrollarse de acuerdo a la prioridad de las necesidades.

Es importante que el Area cuente con un catálogo como éste, que vaya actualizando - y enriqueciendo conforme la investigación y transformación de los requerimientos, así lo demande .

Dicho catálogo opera de la siguiente manera :

Se encuentran incluidos programas denominados :

- A : INDUCTORIO
- B : SUPERACION PERSONAL
- C : DESARROLLO EJECUTIVO
- D : FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS
- E : TECNICO

Cada uno de estos programas cuenta con módulos de una materia específica , de los que a su vez se desprenden cursos específicos , los cuales se aplicarán ( si así es el caso ) desde el nivel más básico hasta el avanzado . Por ejemplo : si una persona requiere un programa de administración este iniciará :

- 1º ADMINISTRACION BASICA
- 2º ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
- 3º ADMINISTRACION DEL TIEMPO
- 4º ADMINISTRACION DE PRESUPUESTOS

Esto quedará a consideración del análisis que se efectúe , ya sea en forma individual o en grupo.

Cada programa , módulo y curso cuenta con una clave que podrá manejarse por computadora si es el caso . De modo contrario , esta clave podrá facilitar el manejo de - los mismos para efectuar un control .

## CATALOGO DE PROGRAMAS

NOTA : Estos programas se encuentran clasificados por áreas , con su respectiva clave para poder desarrollarse de acuerdo a las necesidades que se presentes.

PROGRAMA : "A" INDUCTORIO

M O D U L O

C U R S O

01 INDUCCION A LA INSTITUCION

001 INTEGRACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO , CURSO DE " INDUCCION "

002 INTEGRACION DEL PERSONAL CIVIL A LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS

PROGRAMA : "A" INDUCTORIO

MODULO

CURSO

02 SEGURIDAD

- 001 ELEMENTOS BASICOS DE SEGURIDAD
- 002 SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- 003 PREVENCIÓN DE ACCIDENTES Y COMBATE DE  
INCENDIOS
- 004 PRACTICA DE INCENDIOS
- 005 PRACTICA DE ROBOS
- 006 PRACTICA DE SISMOS



**PROGRAMA : "A" INDUCTORIO**

**M O D U L O**

**C U R S O**

**03 INDUCCION AL PUESTO**

**001 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL PUESTO**

**002 MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

**003 INDUCCION A LAS OPERACIONES BANCARIAS**

**004 NUEVAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO**

**PROGRAMA : "A" INDUCTORIO**

**MODULO**

**CURSO**

**04 HIGIENE**

**001 PRIMEROS AUXILIOS**

**002 HIGIENE EN EL TRABAJO**

**003 PREVENCIÓN DE ACCIDENTES**

PROGRAMA: "B" SUPERACION PERSONAL

M O D U L O

C U R S O

01. RELACIONES HUMANAS

001 COMUNICACION Y RELACIONES HUMANAS.

002 ATENCION AL PUBLICO.

003 COMUNICACION EN LA ORGANIZACION.

004 RELACIONES PUBLICAS.

005 COMUNICACION.

PROGRAMA: "B" SUPERACION PERSONAL

M O D U L O	C U R S O
02 DESARROLLO PERSONAL	001 PERSONALIDAD Y DESARROLLO.
	002 PERSONALIDAD Y DESEMPEÑO.
	003 MANEJO DE CONFLICTOS Y SOLUCION DE PROBLEMAS.
	004 ASERTIVIDAD.
	005 MOTIVACION.
	006 DOMINIO DE ACTIVIDADES.
	007 MANEJO DE STRESS.
	008 MANEJO DE ACTITUDES DEFENSIVAS.
	009 CAMBIO Y MEJORAMIENTO.
	010 COMPORTAMIENTO PRODUCTIVO.

PROGRAMA: "B" SUPERACION PERSONAL

MODULO

CURSO

02 DESARROLLO PERSONAL

011 ACTITUD E INICIATIVA.

012 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA.

PROGRAMA: "B" SUPERACION PERSONAL

M O D U L O	C U R S O
03 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO	001 INTEGRACION FUNCIONAL.
	002 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.
	003 LIDERAZGO I.
	004 LIDERAZGO SITUACIONAL.
	005 DINAMICA DE GRUPOS Y PRODUCTIVIDAD.

PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

MODULO

CURSO

01 LIDERAZGO

001 EL ARTE DE SER LIDER.

002 DIRECCION DE PERSONAL.

003 MOTIVACION DEL PERSONAL.

004 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD PARA  
DIRIGIR.

005 METAMOTIVACION.

006 DIRECCION Y MOTIVACION DE PERSONAL  
TECNICO.

PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

M O D U L O

C U R S O

02 SUPERVISION

001 TECNICAS DE SUPERVISION.

002 DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE SUPERVISION.

003 EL ARTE DE SUPERVISAR.

004 SUPERACION PERSONAL DEL SUPERVISOR.

005 RELACION SUPERVISOR - SUBORDINADO.



PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

M O D U L O	C U R S O
03 ADMINISTRACION	001 DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA. ----
	002 ADMINISTRACION DE PERSONAL.
	003 ADMINISTRACION DEL TIEMPO.
	004 PLANEACION ESTRATEGICA.
	005 ADMINISTRACION DE PROYECTOS I.
	006 ADMINISTRACION DE PROYECTOS II.
	007 ADMINISTRACION DE PRESUPUESTOS.
	008 ADMINISTRACION BASICA.
	009 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS I.
	010 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS II.

PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

MODULO

CURSO

03 ADMINISTRACION

011 TECNICAS DE LA ADMINISTRACION ----  
MODERNA.

012 ORGANIZACION, DESARROLLO Y ----  
PRODUCTIVIDAD.

PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

MODULO

CURSO

04 HABILIDADES EJECUTIVAS

001 LA FUNCION DEL GERENTE.

002 DECISIONES GERENCIALES.

003 ENTRENAMIENTO PARA NUEVOS JEFES O GERENTES.

004 COMO IMPLEMENTAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA.

005 CIRCULOS DE CALIDAD.

006 T. K. J.

007 CONTROL DE CALIDAD EN EL DESARROLLO GERENCIAL.

008 DESARROLLO GERENCIAL.

009 ARTE Y TECNICA DE LA NEGOCIACION.

PROGRAMA: "C" DESARROLLO EJECUTIVO

M O D U L O

C U R S O

04 HABILIDADES EJECUTIVAS

010 MANEJO DEL PRESUPUESTO.

PROGRAMA: "D" FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS, F O R I

M O D U L O

C U R S O

01 INDUCCION A LA INSTRUCCION

001 FORMACION DE INSTRUCTORES I.  
(TALLER TEORICO I)

002 FORMACION DE INSTRUCTORES II.  
(TALLER PRACTICO I)

PROGRAMA: "D" FORMACION DE INSTRUCTORES INTERNOS, F O R I

M O D U L O

C U R S O

02 TALLER AVANZADO DE FORMACION  
DE INSTRUCTORES

001 TALLER PRACTICO II.

002 TALLER TEORICO II.

003 ELABORACION DE MANUALES DE ----  
CAPACITACION.

PROGRAMA : "E" TECNICO

MODULO

CURSO

01 ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

001 TECNICAS BASICAS DE ARCHIVO

002 OPERACIONES BASICAS EN EL PROCESO DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

003 ORGANIZACION DEL DEPTO. DE ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

004 ARCHIVONOMIA AVANZADA

005 COMO HACER MAS AGIL EL ENVIO

006 DEPURACIONES

PROGRAMA : "E" TECNICO

M O D U L O	C U R S O
02 PROMOCION Y RELACIONES PUBLICAS	001 DISEÑO GRAFICO
	002 ARTES GRAFICAS
	003 PUBLICIDAD BASICA
	004 PUBLICIDAD AVANZADA
	005 MERCADOTECNICA
	006 EL ARTE DE LAS RELACIONES PUBLICAS
	007 TECNICAS DE DIFUSION
	008 OPERACION DE LA PROMOCION Y LA PUBLICIDAD



PROGRAMA : "E" TECNICO

MODULO

CURSO

03 CONTABILIDAD

001 IMPUESTOS

002 MANEJO DE PRESUPUESTOS

003 CONTABILIDAD BASICA

004 CONTABILIDAD BANCARIA

005 ANALISIS Y REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS

006 ACTUALIZACION DE SISTEMAS CONTABLES

007 OPERACION DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD

008 COSTOS

009 DERECHO FISCAL

010 FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS

011 EXPECTATIVAS ECONOMICAS

**PROGRAMA "E" : TECNICO**

**MODULO**

**CURSO**

**012 ANALISIS DE PROCESOS UNITARIOS**

**013 INTRODUCCION A LAS FINANZAS**

**014 FINANZAS APLICADAS**

**015 LA BANCA Y LAS FINANZAS**

**016 ESTADISTICA**

**017 ESTADISTICA APLICADA**

PROGRAMA : "E" TECNICO

M O D U L O

C U R S O S

04 FIDUCIARIO

001 TIPO DE ARMAMENTO

002 FUNCIONAMIENTO DE LAS ARMAS Y CARTUCHOS

003 TECNICA Y ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION

004 ACTUALIZACION EN LA CONSTRUCCION

005 TECNICAS AVANZADAS DE DIBUJO ARQUITECTONICO

006 DISEÑO EN LA CONSTRUCCION

008 CALCULO APLICADO A LA CONSTRUCCION

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
05 CONTROL Y RECUPERACION DE CARTERA	001 PROCEDIMIENTOS DEL DEPTO. DE CONTROL Y RECUPERACION DE CARTERA
	002 TECNICAS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA COBRANZA
	003 FUNCIONES DEL CREDITO Y LA IMPORTANCIA DE LA RECUPERACION DE CARTERA
	004 MANEJO DE LA CARTERA VENCIDA
	005 OPERACIONES DEL CREDITO AUNADO A LA COBRANZA

**PROGRAMA "E" : TECNICO**

<b>M O D U L O</b>	<b>C U R S O</b>
<b>06 HIPOTECARIO</b>	<b>001 LEGISLACION HIPOTECARIA</b>
	<b>002 TRAMITES Y OPERACION DEL CREDITO HIPO TECARIO</b>
	<b>003 CONDICIONES Y RIESGOS HIPOTECARIOS</b>
	<b>004 OPERACIONES DEL DEPTO. HIPOTECARIO</b>
	<b>005 RIESGOS Y MANEJO DE LA HIPOTECA</b>

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
07 PENSIONADOS	001 OPERACION DEL DEPARTAMENTO DE PENSIONADOS
	002 ATENCION AL CLIENTE PENSIONADO
	003 DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PENSIONADO MILITAR
	004 MANEJO DE CONTROL A PENSIONADOS
	005 TECNICAS DE COBRANZA A PENSIONADOS

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
08 ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO ( A.B.C.D. )	001 OPERACION DEL AREA DE A.B.C.D.
	002 TRAMITE Y CONTROL DE PRESTAMOS PARA AUTO
	003 CONTROL DE LOS PRESTAMOS A.B.C.D.
	004 POLITICAS DE A.B.C.D.
	005 MANEJO DE PROVEEDORES DE A.B.C.D.

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O

C U R S O

09 ORGANIZACION Y METODOS

001 ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DEPARTAMENTAL

002 MANEJO DE METODOS DE TRABAJO

003 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

004 ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

005 COMO EFECTUAR EL ANALISIS OPERATIVO DE UN AREA

006 COMO PROPONER SISTEMAS OPERATIVOS

007 LA EVALUACION DE LA ORGANIZACION

008 ESTRUCTURAS Y PROGRAMAS DE ORGANIZACION



PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
10 JURIDICO	001 DERECHO BANCARIO
	002 ACTUALIZACION JURIDICA DEL AREA LABORAL
	003 INTRODUCCION AL DERECHO LABORAL
	004 DERECHO LABORAL I
	005 DERECHO LABORAL II
	006 DERECHO NOTARIAL
	007 LEGISLACION EN MATERIA HIPOTECARIA
	008 HIGIENE EN EL TRABAJO
	009 LEY FEDERAL DE TRABAJO PARA ADMINISTRAD <u>OR</u> ES.

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
11 CREDITO	001 TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO
	002 OTORGAMIENTOS DE CREDITO BANCARIO
	003 ANALISIS DECREDITO
	004 EVALUACION DEL CREDITO
	005 SEGUIMIENTO DE CREDITO
	006 FINANZAS APLICADO AL CREDITO

**PROGRAMA "E" : TECNICO**

**M O D U L O**

**C U R S O**

**12 OPERATIVO**

**001 OPERACIONES BANCARIAS BASICAS**

**002 MANEJO DE ACTIVOS BANCARIOS**

**003 INTRODUCCION AL PROCESO BANCARIO**

**004 LA BANCA DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO  
MEXICANO**

**005 FUNCIONAMIENTO BANCARIO**

**006 ADMINISTRACION Y OPERACION BANCARIA**

**007 SISTEMAS BANCARIOS AVANZADOS**

**PROGRAMA "E" : TECNICO**

**M O D U L O**

**C U R S O**

**13 INVERSIONES**

**001 OPERACION DE LA INVERSION**

**002 INVERSION A CORTO PLAZO**

**003 INVERSION A MEDIANO PLAZO**

**004 INVERSION A LARGO PLAZO**

**005 SISTEMAS DE INVERSION**

**006 CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA INVERSION**

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
14 CAJA	001 OPERACIONES DE CAJA
	002 CONTROL DE ERRORES DE CAJA
	003 SEGURIDAD EN CAJA
	004 MANJE0 DE HERRAMIENTAS DE CAJA
	005 OPERACION D ECAJAS ESPECIALES
	006 SERVICIO AL CLIENTE EN CAJA
	007 SISTEMAS AVANZADOS PARA CAJA
	008 INDUCCION AL PUESTO DE CAJA
	009 CONTROL Y SEGUIMIENTO EN CAJA

PROGRAMA "E" : TECNICO

M O D U L O	C U R S O
15 SISTEMAS E INFORMATICA	001 PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS DE LA INFORMATICA
	002 ANALISIS EN INFORMATICA
	003 OPERACION DE P.C. I
	004 OPERACION DE P.C. II
	005 OPERACION DE P.C. III
	006 MANEJO DE TERMINALES
	007 SISTEMAS EN TERMINALES
	008 PROGRAMACION I
	009 PROGRAMACION II
	010 PROGRAMACION III
	011 PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA INFORMATICA

**PROGRAMA "E" : TECNICO**

**M O D U L O**

**15 INFORMATICA Y SISTEMAS**

**C U R S O**

**012 MANEJO DE LENGUAJE I ( BASIC )**

**013 MANEJO DE LENGUAJE II ( LOTUS )**

**014 MANEJO DE LENGUAJE III ( COBOL )**

**015 SISTEMAS I**

**016 SISTEMAS II**

**017 SISTEMAS III**

PROGRAMA "E" : TECNICO

MODULO

CURSO

16 TECNICO ADMINISTRATIVO

001 TRAMITES DEL I.M.S.S.

002 RELACIONES LABORALES

003 CONFLICTOS LABORALES

004 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

005 LA ENTREVISTA LABORAL

006 TALLES DE PRUEBAS PSICOLOGICAS

007 CONTROL Y PROCEDIMIENTOS DEL AREA  
ADMINISTRATIVA

008 EL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL

009 ELABORACION DE PROGRAMAS

010 LA EVALUACION EN CAPACITACION



**PROGRAMA "E" : TECNICO**

<b>M O D U L O</b>	<b>C U R S O</b>
17 ALMACEN	001 CONTROL DE ALMACENES
	002 CONTROL DE INVENTARIOS
	003 MANEJO DE ALMACEN
	004 TECNICAS DE ALMACENAMIENTO
	005 MANEJO DE KARDEX
	006 INTRODUCCION AL PROCESO DE ALMACENAJE
	007 PROCEDIMIENTO Y OPERACION DEL DEPTO. DE ALMACEN.

De esta manera , el Area de Capacitación puede tener las bases para funcionar operativamente , de manera organizada y práctica .

Retomando algunos puntos importantes , debe concederse suma importancia a la organización administrativa y técnica , las cuales parten de un análisis de la Institución donde se vaya a operar. Este análisis permite que los sistemas y procedimientos se adapten al marco donde se desarrollan , ya que de no ser así , no se aplicaría el remedio correcto al mal que se presenta .

La preparación y disposición de un Area de capacitación dinámica , especializada y profesional se constituye como punto clave para que ésta logre los objetivos propuestos , pues la capacitación no es solamente una obligación legal , sino un beneficio conjunto , que , bien aplicada puede hacer crecer a los elementos de la organización y a la misma Institución , pues se encaminan hacia un bien común : la **productividad**.

## CONCLUSIONES

- La Capacitación es una obligación para las Organizaciones , de acuerdo a lo que establece la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos a través de la Ley Federal del Trabajo. De acuerdo al análisis efectuado esto puede traducirse en un beneficio sobre todo para los niveles operativos , quienes a través de la expedición de una constancia, califican su trabajo y pueden obtener un desarrollo.
- La capacitación generalmente es considerada como un gasto innecesario que lleva consigo una fuerte carga de problemas o un elevado presupuesto , siempre y cuando se tenga prevista la forma de convertir esos insumos en productos benéficos , la capacitación es una inversión justificada , ya que se traduce en eficiencia y participación en los objetivos organizacionales .
- De los recursos y organización de que disponga el área de capacitación , depende en mucho que la capacitación tenga los resultados que se esperan.
- Será tarea de los responsables de la capacitación , involucrar a los diferentes niveles de la organización , a fin de que participen en el proceso ( indispensable para recibir el apoyo necesario en cuanto a los recursos , autorizaciones y participación del personal )
- Se podrá tomar medidas para reducir costos a mayor beneficio si se utilizan los propios recursos de la Institución , como son los instructores internos mediante un programa que responda eficazmente a las características de la Institución .
- Para elevar el grado de motivación en el personal , es necesario que se involucre directamente al mismo , por ejemplo , eligiendo ellos mismos a quienes serán sus orientadores o sugiriendo constantemente mejoras al respecto .
- Las políticas de capacitación podrán darse a conocer mediante un manual de procedimientos de capacitación que sea extensivo al personal ( desde mandos superiores hasta operativos , con una redacción especial según sea el caso ) a través del curso de Inducción o visitas personales a los directivos .

- El buen cumplimiento en cuanto al ambiente extraorganizacional, depende a su vez del cumplimiento, autorización y disposiciones internas; esto es, en la medida que el Area se organice y cuente con los sistemas y procedimientos ágiles y adecuado podrá dar cumplimiento en los períodos indicados sin dificultad.
- Una organización eficiente puede llevarse a cabo sin necesidad de gastos altos en el presupuesto.
- De una buena detección de necesidades depende la aplicación efectiva de los planes y programas, ya que de ésta surgirán los objetivos de los mismos.
- La capacitación no es el " remedio de todos los males ", es un auxiliar que bien empleado puede trabajar paralelo a los objetivos de la organización y a las expectativas de los individuos que la forman.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) MC. GEHEE William. " Capacitación , Adiestramiento y Formación Profesional. " Editorial Diana. 2a. Edición. México, D.F.
- ( 2 ) GRADOS Espinoza Jaime. C.A.P.I.D.E " Formación de Instructores " . Manual . México, 1986
- ( 3 ) C.A.P.I.N.T.E. " Formación Profesional de Administradores de la - Capacitación " ( F.A.C.). México , 1988
- ( 4 ) SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. " Disposiciones Legales referentes a la Capacitación y el Adiestramiento ". México 1980.
- ( 5 ) BUSTAMANTE Partida Marco Tulio. " Formación de Instructores internos " . México , 1989.
- ( 6 ) REYES Ponce Agustín. " Administración de Empresas " Editorial - Limusa. México 1986. 1a. y 2a. parte.
- ( 7 ) CRAIG Robert. " Manual de entrenamiento y desarrollo de personal " . Asociación Mexicana para el entrenamiento y desarrollo. Editorial Diana. México , D.F.

BIBLIOGRAFIA

- 1) CRAIG Robert. " Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal " Asociación Americana para el Entrenamiento y Desarrollo. Editorial Diana. México 1980.
- 2) DE ANDA Ma. del Carmen. " La Capacitación dentro de un plan de Desarrollo de los Recursos Humanos en una Institución Bancaria ". Tesis UNAM. México 1987.
- 3) GARCIA Caballero Benilde. " Condiciones de la Capacitación y Adiestramiento de pilotos aviadores de las Compañías Mexicana de Aviación y Aereoméxico ". Tesis UNAM . México 1987
- 4) GRADOS Espinoza Jaime. C.A.P.Y.D.E. " Formación de Instructores " Manual. México, 1986 .
- 5) FERNANDEZ Juana Edith. U' Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en un grupo de instructores de maestros del Instituto Politécnico Nacional ". Tesis UNAM. México , 1984.
- 6) LEE García Alba Leticia. " La Capacitación desde la perspectiva teórica legal y práctica psicológica ". Tesis UNAM. México, 1985.
- 7) LIZALDE Gallegos Edgar Raymundo. " La Capacitación y factores determinantes en la intervención de accidentes. " Tesis UNAM. México, 1984.
- 8) MC. GEHEE William. " Capacitación , adiestramiento y formación profesional " Ed. Diana. 2a. edición. México, D.F. 1980.
- 9) MENDOZA Nuñez Alejandro. " La capacitación práctica en las Organizaciones. Ed. Limusa. 1a. edición. México.
- 10) MEXICANA DE COBRE. " Manual de políticas y procedimientos en

- las Organizaciones ". Ed. Limusa. 1a. edición. México.
- 11) ORTIZ Tellez Gloria. "Un modelo de capacitación basado en la planificación y la autoadministración". Tesis UNAM México 1987.
  - 12) PEREZ Arroyo Maricela. "La planeación, realización y ejecución de la capacitación". Tesis UNAM México 1978.
  - 13) PINTO Villatoro J. "C.A.P.I.N.T.E. Formación de Instructores" Manual de Instrucción. México, 1988.
  - 14) REYES Ponce Agustín. "Administración de Empresas". Editorial Limusa, 2a. edición. México 1986. 1a. y 2a. parte.
  - 15) RIOS Rodriguez Rosa Cetia. "La capacitación de personal en la Empresa como problema social". Tesis UNAM. México 1977.
  - 16) RODRIGUEZ Combeller Carlos. "Programas, capacitación y desarrollo". Ed. Diana. 1a. edición. México 1986.
  - 17) ROMERO Betancourt Samuel. "Principios fundamentales de la administración de Empresas". Ed. Limusa Noriega Editores. 1a. edición. México 1989.
  - 18) SEGUROS MONTERREY. Bustamante Partida Marco Tulio. "Manual de Administración de Recursos Humanos". México 1987.
  - 19) STONER A.F. James. "Administración". Ed. Prentice Hall. 1a. edición. México.
  - 20 ) \* CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Ed. Limusa. 9a. edición. México 1988.
  - 21 ) \* C.A.P.I.N.T.E. Pinto Villatoro Roberto. "Formación Profesional de Administradores de la Capacitación". México 1989.
-

FORMATOS DE LA COMISION NACIONAL BANCARIA  
Y DE SEGUROS REFERENTES A LA CAPACITACION

ANEXO # 1





INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-01

I. - DATOS GENERALES:

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DE LA INSTITUCION U ORGANIZACION.- Con respecto al número de registro federal de contribuyentes se deberá anotar el número que les haya sido asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

REGISTRO DEL IMSS.- Se anotará el número de registro que el Instituto Mexicano del Seguro Social haya asignado.

NOMBRE DE LA INSTITUCION.- Se deberá anotar el nombre completo de la Institución.

DOMICILIO.- Deberá anotarse el de la oficina matriz/principal de la institución y anexar una forma CNBS-01 por cada establecimiento o sucursal, en caso de que este plan rija para todos los establecimientos.

TIPO DE INSTITUCION U ORGANIZACION. - Anotar si se trata de una institución de Crédito, Organización auxiliar, Institución de Seguros u otro tipo.

GIRO DE LA INSTITUCION.- Anotar si se trata de Banca Múltiple, depósito, ahorro, fiduciaria, hipotecaria, financiera, capitalización; almacenadora, Unión de Crédito, afianzadora, seguros de vida, daños.

NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS. - Anotar el número de establecimientos o sucursales que integran la institución y organización.

MODIFICACIONES. - Si por alguna causa el plan es modificado anótese el número de registro que para tal efecto le fue asignado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

PERIODO. - Los planes podrán registrarse por uno, dos, tres o cuatro años.

NOTA. - Cualquier modificación respecto a los datos registrados, deberán hacerlo del conocimiento de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a través del propio formato con las reformas del caso.

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES

PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA INSTITUCION O ESTABLECIMIENTO POR GRUPOS OCUPACIONALES

PERSONAL OCUPADO GRUPO OCUPACIONAL DE	A POR TIEMPO INDETERMINADO	B No. DE PERSONAS A CAPACITAR	REPRESENTACION POR CENTUAL B/A x 100	C POR TIEMPO U OBRA DETERMINADA	D No. DE PERSONAS A CAPACITAR	REPRESENTACION POR CENTUAL D/C x 100
ALTA DIRECCION						
GERENCIA MEDIA						
OFICINA Y/O ADMINISTRATIVO						
SERVICIO						
OTRO NO ESPECIFICADO EN LOS GRUPOS ANTERIORES						
TOTAL						

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-02

INDICE DEL PERSONAL TOTAL OCUPADO EN LA EMPRESA POR GRUPO OCUPACIONAL

Se entiende por personal total ocupado, al conjunto formado por todos los empleados que laboren en la empresa por tiempo indeterminado y por tiempo u obra determinada.

La clasificación de los grupos ocupacionales es:

**ALTA DIRECCION.**- Son aquellos ejecutivos encargados de la planeación estratégica de la empresa que dictan políticas y objetivos generales de la misma: (ejem. director general, directores y -subdirectores).

**GERENCIA MEDIA.**- Son aquellos funcionarios que planean, organizan, dirigen y coordinan las actividades funcionales de la empresa, tratando de que se sigan las normas establecidas y que se cumplan los objetivos señalados: (ejem. gerentes de sucursales, gerentes regionales, jefes de departamento, supervisores, etc.).

**OFICINA Y/O ADMINISTRATIVO.**- Son aquellos empleados cuya actividad conste principalmente en el establecimiento y teneduría de toda clase de registro y libros relativos a transacciones financieras y asuntos de personal. En esta clasificación se incluye además a quienes manejan correspondencia, realizan tareas administrativas corrientes, organizan y transmiten mensajes, manejan fondos, reproducen taquigrafía, mecanografía y operan máquinas de oficina: (ejem. cajeros, calculistas, secretarías, mecanógrafas, oficinistas en general, etc.).

**SERVICIO.**- Es el empleado que realiza actividades de limpieza, mensajería y otras similares: - (ejem. mozos, mensajeros, etc.).

**OTRO NO ESPECIFICADO EN LOS GRUPOS ANTERIORES.**- En este renglón se anotarán todos aquellos empleados que no han sido considerados anteriormente especificando los puestos que ocupan.

**POR TIEMPO INDETERMINADO.**- En esta columna se anotará todo aquel empleado que esté contratado bajo estas bases.

**POR TIEMPO Y OBRA DETERMINADO.**- En esta columna se anotará todo aquel empleado que por excepción se hubiese contratado bajo estas bases.

**NUMERO DE PERSONAS A CAPACITAR.**- Determinar el número de personas por grupo ocupacional que van a ser capacitadas, considerando el período que abarca el plan de capacitación.

**REPRESENTACION PORCENTUAL.**- Se obtendrá por grupo ocupacional de la siguiente manera: dividiendo el número de personas a capacitar entre el conjunto de empleados que conforma el nivel ocupacional.

## COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

## DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES

## CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN

GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE INTE- GRAN CADA GRUPO OCUPACIONAL	NOMBRE DE LOS CURSOS CONFORMATIVOS DE CADA PROGRAMA POR PUESTO	OBJETIVOS DE LOS CURSOS	HORAS ESTI- MADAS O: DURACION

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-03

DE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE SE IMPARTIRAN; INDICAR:

GRUPO OCUPACIONAL. - Especificar de acuerdo a la clasificación detallada en el formato CNBS-02.

NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN CADA GRUPO OCUPACIONAL. - En esta columna se anotaran las denominaciones de los puestos que integran cada grupo ocupacional.

NOMBRE DE LOS CURSOS CONFORMATIVOS DE CADA PROGRAMA POR PUESTO. - Se anotarán los títulos de los cursos que se impartirán para cada uno de los puestos.

OBJETIVOS DE LOS CURSOS. - En esta columna se anotará el fin que persiga cada curso.

HORAS ESTIMADAS DE DURACION. - Anotar el tiempo en horas en el que se pretende impartir cada uno de los cursos.



**INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-04**

**COMPOSICION POR MATERIAS DE LOS CURSOS DE CAPACITACION.**

**NUMERO DEL CURSO.** - Asignese número progresivo a los cursos.

**NOMBRE DE LOS CURSOS.** - Anotar la denominación de los cursos según consta en la forma CNBS-01.

**MATERIAS.** - En esta columna se anotará la relación de materias que integran cada uno de los cursos.

**PROCEDIMIENTOS DIDACTICOS.** - Anotar qué técnicas didácticas se utilizarán para impartir cada curso.

**AGENTES CAPACITADORES.** - Cruzar con una "x" el tipo de instructor que impartirá el curso (I; interno, E; externo, AA; agente auxiliar, SG; sistema general de capacitación.)





## INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-05

### AGENTES CAPACITADORES.-

**INTERNO.-** Es la persona que teniendo carácter de empleado, cuyo puesto, experiencia y conocimientos permitan considerarlo como tal, ya sea habilitado o especializado.

**HABILITADO.-** Son aquellas personas que independientemente de las funciones que realicen como empleados en orden a sus conocimientos y experiencia, actúan como instructores.

**ESPECIALIZADOS.-** Son aquellos empleados que han sido contratados para actuar únicamente como instructores.

**REGISTRO O CANCELACION.-** Usese para uno solo de estos dos fines según sea el caso de la solicitud.

**NUMERO DE REGISTRO COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.-** No se llene.- Este número de registro lo proporciona el Organismo, sólo se debe llenar cuando se trate de cancelación, y la institución ya lo tenga.

**REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES.-** Anotar el número de registro que le haya asignado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al empleado del que solicitan el alta.

**PUESTO.-** Anótese el que está ocupando el empleado a la fecha de la solicitud.

**HABILITADO "H" O ESPECIALIZADO "E".- En estas columnas, anotar una "X" según el tipo de instructor de que se trate.**

**CURSOS A IMPARTIR.-** Anotar los cursos que impartirá el instructor interno, según consta en el programa de capacitación.

**RESPONSABLE POR LA INSTITUCION.-** Anotar el nombre y firma de la persona que designe la institución.

**NOTA:** La autorización para impartir capacitación, tendrá vigencia únicamente en el período que abarca el plan de capacitación registrado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.



INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-06

AGENTES CAPACITADORES.-

INSTITUCIONES E INSTRUCTORES EXTERNOS.- Entiéndase por institución y/o instructor externo, la persona física o moral que designe la empresa para impartir cursos de capacitación.

ALTA Y BAJA.- Usese para uno solo de éstos dos fines según sea el caso de la solicitud.

ALTA.- Cuando se trate de un instructor externo que notifica la Institución a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros por primera vez.

BAJA.- Cuando se deja de reconocer al Instructor Externo por que así convenga a la empresa.

NUMERO DE REGISTRO CNBS.- No se llene.- El número será asignado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

CURSOS A IMPARTIR .- Anotar los cursos que el Instructor Externo va a impartir a los empleados de esa Institución.



INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-07

PERSONAL QUE RECIBIÓ CAPACITACION

HORAS-HOMBRE-CAPACITACION. - Anotar la cantidad que resulta de multiplicar el número de participantes en el curso por las horas de duración del mismo.

PERIODO EN QUE SE IMPARTIÓ. - Anotar la fecha en que inició el curso y el día en que finalizó.

HORARIO. - Anótese la hora de inicio y terminación del curso.

NOMBRE Y NUMERO DEL CURSO SEGUN SE ANOTO EN LAS FORMAS CNBS-03 y 04. - De acuerdo a lo reportado en su programa, especificar cual es el curso que se impartió (apegarse al programa presentado).

DURACION ESTIMADA. - Anotar cual era su duración programada según su plan.

DURACION REAL. - Anotar cuantas horas efectivas se ocuparon.

COLUMNAS. - Es requisito indispensable que a cada uno de los participantes se le determine a qué grupo ocupacional pertenece, nombre del mismo, el puesto que ocupa, su registro federal de causantes, y se especifique si acreditó o no el curso, cruzando la columna respectiva. (A: Acreditó y N.A. No Acreditó).

FIRMAS

POR LA INSTITUCION ANOTAR. - El nombre y la firma del funcionario responsable que haya sido designado por la institución para tales fines.

INSTRUCTOR; Anotar nombre, firma y número de registro otorgado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros del agente capacitador que impartió el curso (para los agentes - auxiliares, deberán anotar su razón social, registro federal de contribuyentes seguido de la denominación de agente auxiliar).

INTERNO, EXTERNO, AGENTE AUXILIAR, SISTEMA GENERAL. - Cruzar con una "x" que tipo de instructor impartió el curso, y anotar nombre, número de registro y su firma.



NOMBRE DEL CURSO Y/O EVENTO	PROGRAMA ESPECIFICO DE LA INSTITUCION				DURACION HRS	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	INSTRUCTOR INTERNO		INSTRUCTOR EXTERNO			
	NOMBRE	RES. CUBA	NOMBRE	RES. CUBA		

NOMBRE DEL CURSO Y/O EVENTO	SISTEMAS GENERALES		DURACION HRS.	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR
	NO. DE REGISTRO	NOMBRE DE LA INSTITUCION		

NOMBRE DEL CURSO Y/O EVENTO	AGENTE AUXILIAR NOMBRE	RES. RES. CONTRIBUYENTES	DURACION HRS.	FIRMA DEL AGENTE CAPACITADOR

POR LA INSTITUCION

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EMPLEADO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA



COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

INSTITUCION						REG. FED. CONT.			
DOMICILIO									
CALLE		N. EST		N. INT		CIUDAD	MUNICIPIO	EST. FED.	
CATEG. DE INSTITUCION O ORGANIZACION									
N. DE REGISTRO DEL PLAN DE CAPACITACION ANTE LA C.N.B.S.				FECHA EN QUE SE LEYÓ LA LISTA					
				DIA		MES		AÑO	
NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO ACTUAL	C. N. O. <small>(de 04 dígitos)</small>	CAPACITADO PARA EL PUESTO DE:	C. N. O. <small>(de 04 dígitos)</small>	REG. FED. CONT.	PERIODO QUE ABARCA EL PROGRAMA			
						INICIO		TERMINACION	
						DIA	MES	AÑO	DIA

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES

(FORMA CNIS-08-A)

INSTITUCION.-

Anotar el nombre completo de la institución que expida la lista, especificando el Registro Federal de Contribuyentes que le haya asignado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

CALLE, NUMERO EXTERNO, NUMERO INTERNO, ENTIDAD FEDERATIVA, CIUDAD.-

Anotar los datos generales de la institución.

GIRO DE LA INSTITUCION Y ORGANIZACION.-

Anotar si se trata de una institución de crédito (banca múltiple, depósito, etc.); si se trata de organización auxiliar (almacenadora, unión de crédito, etc.); si se trata de institución de seguros (vida, daños, etc.) u otro giro (afianzadora, etc.).

NUMERO DE REGISTRO EN LA COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS DEL PLAN DE CAPACITACION DE LA INSTITUCION.-

Anotar el número de registro del plan de capacitación asignado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

PECHA EN QUE SE EXPIDE LA LISTA.-

Anotar el día, el mes y el año en que se expide la lista.

NOMBRE DEL EMPLEADO.-

Anotar el o los nombres de los empleados a los que se les otorgó constancias de Habilidades Laborales, especificando sus Registros Federales de Contribuyentes que les haya asignado la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PUESTO ACTUAL.-

Anotar el o los nombres de los puestos que ocupan actualmente los empleados.

CAPACITADO PARA EL PUESTO DE.-

Anotar el o los nombres de los puestos a que se refieren las constancias.

...



ESPECIALIZACION (ULTIMOS 5 AÑOS)			
NOMBRE DEL CURSO DE ESPECIALIZACION	INSTITUCION DONDE TOMO EL CURSO	FECHA	
		DE	A

EXPERIENCIA DE TRABAJO			
NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO QUE OCUPA	FECHA	
		DE	A

CURSOS / MATERIA PARA LOS QUE SOLICITA AUTORIZACION		
CURSOS	MATERIAS	PROCEDIMIENTOS DIDACTICOS

CON LA PRESENTE ME PERMITO ANEXAR LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:

CURRICULUM VITAE

CARTA(S) DE LA(S) INSTITUCION(ES) DEL SECTOR

FINANCIERO QUE ME RECONOCE COMO SU INSTRUCTOR

COPIAS FOTOSTATICAS DE DOCUMENTOS DE VALIDEZ OFICIAL QUE ACREDITAN MI FORMACION DOCENTE Y ESPECIALIZACION EN LA(S) MATERIAS QUE DESO INTERES

FECHA DE AUTORIZACION			VIGENCIA DE LA AUTORIZACION			AUTORIZO	REGISTRO
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO		

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

<b>COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS</b> <b>DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES</b> <b>SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO</b> <b>( PERSONA MORAL )</b>					<b>NO. REGISTRO ANTE C.N.B.S.</b>  				
<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL</b>					<b>SIGLAS DE LA INSTITUCION</b>				
<b>DOMICILIO</b>									
CALLE							NUM.		
CALLENTA				C. P.		CIUDAD		ESTADO	
FECHA INICIO ACTIVIDADES			No. REGISTRO ANTE S.E.P.			HORARIO DE FUNCIONAMIENTO			TELEFONOS
DE A DE A						DE A DE A			
DIA	MES	AÑO							
FECHA DE SOLICITUD			No. FMES			REG. FED. CONT.			TIPO DE MOVIMIENTO
DE A DE A									ALTA <input type="checkbox"/>
									BAJA <input type="checkbox"/>
DIA	MES	AÑO							
<b>OBJETIVOS REFERENTES A CAPACITACION</b>									
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE</b>									
FECHA DE AUTORIZACION			VIGENCIA DE LA AUTORIZACION			AUTORIZADO		REGISTRADO	
DE A DE A			DE A DE A						
DIA	MES	AÑO	DIA	MES	AÑO	NOMBRE Y FIRMA		NOMBRE Y FIRMA	

CURSOS QUE LA INSTITUCION IMPARTE				
NO	NOMBRE DEL CURSO	MATERIA	PROCEDIMIENTOS DIDACTICOS	A QUE PUESTOS SE DIRIGE
<p>CON LA PRESENTE ME PERMITO ANEXAR LA SIGUIENTE DOCUMENTACION:</p> <p>COPIA DEL ACTA CONSTITUTIVA <input type="checkbox"/></p> <p>CARTAS DE LA(S) INSTITUCION(ES) DEL SECTOR FINANCIERO QUE NOS RECONOCEN COMO INSTITUCION CAPACITADORA <input type="checkbox"/></p> <p>RELACION DE INSTRUCTORES CON SU RESPECTIVO CURRICULUM VITAE Y REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES <input type="checkbox"/></p> <p>RELACION DE CURSOS CON SUS CORRESPONDIENTES TEMARIOS <input type="checkbox"/></p> <p>COPIAS FOTOSTATICAS DE DOCUMENTOS DE VALIDEZ OFICIAL DE CADA UNO DE SUS INSTRUCTORES QUE ACREDITAN SU FORMACION DOCENTE Y ESPECIALIZACION EN LA(S) MATERIAS QUE IMPARTIRAN <input type="checkbox"/></p>				

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
 DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES  
 INFORME DE AVANCE EN LA EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION CORRESPONDIENTE  
 AL PERIODO COMPRENDIDO DEL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 1988 AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 1988

INSTITUCION _____												
DOMICILIO _____												
CALLE _____		NO. EXT. _____		NO. INT. _____		CIUDAD _____		MUNICIPIO _____		EST. FED. _____		
GRUPO OCUPACIONAL	CATEG. GENERALES		NO. DE EMPLEADOS		NO. DE CURSOS Y/O EVENTOS IMPARTIDOS		NO. DE PARTICIPANTES A LOS CURSOS IMPARTIDOS		NO. DE HORAS QUE SE EMPLEARON DURANTE LA INSTRUCCION		PORCENTAJE DE AVANCE EN LA EJECUCION	
	GRUPO OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	NO. EMPLEADOS	CAPACIDAD	EVENTOS IMPARTIDOS	A LOS CURSOS IMPARTIDOS	DENTRO DE LA JORNADA	FUERA DE LA JORNADA	GRUPO OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL	GRUPO OCUPACIONAL
1.- ALTA DIRECCION												
2.- GERENCIA MEDIA												
3.- OFICINA Y/O ADMINISTRATIVO												
4.- SERVICIO												
5.- OTRO NO ESPECIFICADO EN GRUPOS ANTERIORES												
TOTAL												

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-14  
RELATIVO A LA EJECUCION DEL PLAN DE CAPACITACION.

PERIODO. - Anotar cuales son las fechas de inicio y terminación del período al que comprende este informe.

INSTITUCION Y DOMICILIO. - Estos datos serán iguales a los presentados en la forma CNBS-01.

COLUMNAS. -

NUMERO DE EMPLEADOS. - De cada grupo ocupacional. Anótese el total de empleados, por grupo ocupacional con que cuenta la institución. Si estos no coinciden con los presentados en su programa, hacer la modificación del caso a través de la forma CNBS-02.

CAPACITADOS. - Anotar el número de empleados, que durante el período señalado, llevaron y aprobaron un programa de actividades de enseñanza-aprendizaje relativas a un puesto específico de trabajo.

NUMERO DE CURSOS Y/O EVENTOS IMPARTIDOS. - Anotar el total de cursos impartidos por cada grupo ocupacional del período establecido.

NUMERO DE PARTICIPANTES A LOS CURSOS IMPARTIDOS.- Anotar el total de asistentes a los cursos impartidos.

NUMERO DE HORAS UTILIZADAS EN LOS CURSOS IMPARTIDOS. - Anotar el total de horas que se utilizaron en los cursos especificando cuantas corresponden dentro de la jornada de trabajo y cuantas fuera de ésta.

PORCENTAJE DE AVANCE EN LA EJECUCION. - Anotar el porcentaje de avance que han alcanzado hasta la fecha de presentación de este informe especificando:

a) Porcentaje de los cursos programados. - Se obtiene multiplicando el número de cursos impartidos por 100 y de dividir este resultado entre el total de cursos programados (en este caso, sólo deben contarse una vez los cursos que se repitieron).

b) Porcentaje de empleados por cada grupo ocupacional; multiplicar el número de participantes por 100 (si un empleado asistió a 2 o más cursos se deberá contar una sola vez) y el resultado dividirlo entre el número total de empleados a capacitar, señalado en la forma CNBS-02.



COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS  
 DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES  
 CALCULO DE LAS HORAS · HOMBRE · CAPACITACION

NOMBRE DE LA INSTITUCION  
 DOMICILIO

FECHA  
 PERIODO QUE ABARCA

GRUPO OCUPACIONAL

	NOMBRE DEL CURSO	A DURACION DEL CURSO	B Nº. DE PARTICIPANTES	HORAS · HOMBRE · CAPACITACION A x B

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FORMA CNBS-14 A  
PARA EL CALCULO DE LAS HORAS-HOMBRE CAPACITACION. -

INSTITUCION Y SU DOMICILIO.- Anotar estos datos igual que como se presentaron en la forma -  
CNBS-01.

FECHA Y PERIODO.- Estos datos deben coincidir con los de la forma CNBS-14.

GRUPO OCUPACIONAL.- Especificar a cual de estos corresponde este cálculo.

NOMBRE DEL CURSO.- Anotar todos los cursos impartidos a empleados por grupo ocupacional, duran  
te este periodo.

DURACION DEL CURSO.- Anótese el número de horas efectivas de duración de cada uno de los cur--  
sos.

PARTICIPANTES.- Deberá anotarse el número de asistentes a los cursos.

NOTA.- Para el cálculo de las horas-hombre-capacitación deberá multiplicarse la duración del -  
curso por el número de participantes y estos totales parciales, sumarlos al final.

**FORMATOS PROPUESTOS EN EL AREA DE CAPACITACION**  
**PARA AGILIZAR LA FUNCION ADMINISTRATIVA**

**ANEXO # 2**

PERFIL DE PUESTO

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

UBICACION: DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ UNIDAD: \_\_\_\_\_

PUESTO AL QUE REPORTA: \_\_\_\_\_

PUESTOS QUE LE REPORTAN: \_\_\_\_\_

Nº DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN ESTE PUESTO: \_\_\_\_\_

FUNCION GENERAL DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EXPERIENCIAS PREVIAS NECESARIAS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FUNCIONES PRINCIPALES

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

EN BIENES: \_\_\_\_\_

DE SUPERVISION: \_\_\_\_\_

EN CONTACTOS: \_\_\_\_\_

CUALES SON LOS TRAMITES Y PROCESOS DEL PUESTO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ESPECIFICACION DEL PUESTO**

**S A B E R :**

CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:

REQUIERE :

P A R A :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**P O D E R :**

MANEJO DE HERRAMIENTAS:

HABILIDADES :

P A R A :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ESFUERZO MENTAL**

ATENCIÓN: \_\_\_\_\_

CONCENTRACION: \_\_\_\_\_

ESFUERZO VISUAL: \_\_\_\_\_

ESFUERZO AUDITIVO: \_\_\_\_\_

**QUERER**

QUE TIPO DE INICIATIVA REQUIERE: \_\_\_\_\_

QUE ACTITUD DEBE TENER: \_\_\_\_\_

QUE CRITERIO: \_\_\_\_\_

GRADO DE CREATIVIDAD: \_\_\_\_\_

RAPIDEZ: \_\_\_\_\_

PRECISION EN LAS TAREAS: \_\_\_\_\_

CALIDAD EN EL TRABAJO: \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### CUADRO ANALITICO DE REQUERIMIENTOS POR PUESTO

FORMATO # 1

COORDINACION: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O SUCURSAL: \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

AREA DE CONOCIMIENTOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	P	Q	R	PUESTOS	
																					1
																					2
																					3
																					4
																					5
																					6
																					7
																					8
																					9
																					10
																					11
																					12
																					13
																					14
																					15
																					16
																					17
																					18
																					19

Anotar áreas de conocimientos y los puestos  
que requieren cada una de éstas

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL DEPTO.  
ENCUESTADO

## CAPACITACION Y DESARROLLO

FORMATO # 2

### CUESTIONARIO PARA LA DETECCION DE NECESIDADES

FECHA	NOMBRE Y NO. DEL EMPLEADO	PUESTO
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	DEPARTAMENTO	COORDINACION
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO		TIEMPO DE SUPERVISION AL EMPLEADO

EVENTO O AREA DE CONOCIMIENTO 1: Empleado 2: Jefe Inmed.	LO REQUIERE SU PUESTO.				TIENE USTED CONOCIMIENTOS EN ESTE EVENTO O AREA				SOBRE LOS EVENTOS O AREAS DE CONOCIMIENTOS, CREE USTED NECESITAR CAPACITACION				ESTA CAPACITACION LA REQUIERE PARA			EN QUE TIEMPO REQUIERE LA CAPACITACION	
	MUCHO	REGULAR	POCO	NAADA	AMPLIOS	POCOS	REGULARES	NO TIENE	AMPLIA	REGULAR	POCA	NINGUNA	C. Básico	I. Intermedio	D. Desarrollo	A. 1 a 6 Meses	B. 7 a 12 Meses
1																	
2																	
1																	
2																	
1																	
2																	
1																	
2																	
1																	
2																	
1																	
2																	
1																	
2																	

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO

\_\_\_\_\_  
NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE DEL DEPTO.  
ENCUESTADO











## PRESUPUESTO DE CAPACITACION EXTERNA

BIENIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

COORDINACION \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO O SUCCURSAL \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVENTO	No. PART.	COSTO	NOMBRE DE LA EMPRESA EN DONDE SE LLEVARA A CABO LA CAPACITACION
TOTAL DE EVENTOS	TOTAL PART.	COSTO TOTAL	

\_\_\_\_\_  
 NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE DE  
 CAPACITACION Y DESARROLLO

**CONSOLIDADO DEL PRESUPUESTO DE CAPACITACION**

BIENIO _____		FECHA _____	
FUNCION	TOTAL NUMERO DE EVENTOS	TOTAL NUMERO DE PARTICIPANTES	COSTO TOTAL
CAPACITACION CON INSTRUCTORES INTERNOS			
CAPACITACION CON INSTRUCTORES EXTERNOS			
CAPACITACION EXTERNA			
			COSTO TOTAL

ELABORO

Vo. Bo.

AUTORIZO

\_\_\_\_\_  
CAPACITACION Y DESARROLLO

\_\_\_\_\_  
COORDINACION ADMINISTRATIVA

\_\_\_\_\_  
DIRECCION GENERAL

FECHA :

TABLA DE REEMPLAZO No. 

PUESTO						
ACTUACION	NOMBRE	EDAD	ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	POTENCIAL	
	TITULAR					
	REEMPLAZO 1					
	REEMPLAZO 2					
	REEMPLAZO 3					

ACTUACION

D

DESTACADA

S

SATISFACTORIA

M

MEDIANA

POTENCIAL

NUMERO DE MESES EN QUE ESTARA LISTO PARA LA MOVILIZACION, INCLUYENDO SU ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO .

CONFIDENCIAL

TABLAS DE REEMPLAZO

**DEFINICION:** Es el instrumento administrativo en el cual se registra la probable proyección del personal, de acuerdo a sus características y a las necesidades de crecimiento de la Empresa .

**INSTRUCCIONES:** Al requisitar esta forma le rogamos utilizar un criterio objetivo y considerar lo siguiente :

- Para asegurar su confidencialidad, esta forma deberá ser requisitada a mano con letra de molde y a tinta por la persona responsable de elaborar las Tablas de reemplazo .
- Se elaborará la tabla de reemplazo por cada Area de la Empresa .
- Los candidatos deberán reunir las características que requiere cada puesto, se elegirán las personas que sean los reemplazos más adecuados para cubrirlos .

# INFORME FINAL

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

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ DURACION: \_\_\_\_\_ HORAS \_\_\_\_\_ DIAS \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_ I E

HONORARIOS : \_\_\_\_\_

## TEMARIO

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## RECURSOS DIDACTICOS UTILIZADOS

MATERIAL	I	E	COSTO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

COSTO TOTAL DEL MATERIAL: \_\_\_\_\_

COSTO TOTAL DEL CURSO: \_\_\_\_\_





## EVALUACION DEL INSTRUCTOR

CURSO O SEMINARIO \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL INSTRUCTOR \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES :**

DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS ANOTE EN EL ESPACIO DE LA DERECHA LA CALIFICACION QUE CREA CONVENIENTE, DE ACUERDO A LAS CARACTERISTICAS DEL INSTRUCTOR Y CON BASE A LA SIGUIENTE ESCALA - - ( ANOTE EL NUMERO )

EXCELENTE		BIEN		REGULAR		MAL		DEFICIENTE	
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	ACTITUDES
A.- EL DOMINIO DEL TEMA FUE _____	H.- LOS TEMARIOS UTILIZADOS FUERON _____	N.- EL INTERES POR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO _____
B.- LA ESPECIFICACION DE LOS OBJETIVOS _____	I.- SABE IMPROVISAR CUANDO SE REQUIERE _____	O.- LA ACTITUD HACIA EL GRUPO FUE _____
C.- LAS TECNICAS DE ENSEÑANZA FUERON _____	J.- CAPACIDAD PARA ORGANIZAR _____	P.- LA PUNTUALIDAD DEL INSTRUCTOR FUE _____
D.- LOS EJEMPLOS UTILIZADOS FUERON _____	K.- SU TONO DE VOZ FUE _____	Q.- COMO FUE EL ENTUSIASMO QUE MOSTRO _____
E.- EL VOCABULARIO UTILIZADO _____	L.- LA SECUENCIA CON QUE PRESENTO LOS TEMAS _____	R.- RESPONSABILIDAD ANTE EL GRUPO _____
F.- LA PROFUNDIDAD EN EL MANEJO DE TEMAS _____	LL.- FAVORECIO LA INTEGRACION Y PARTICIPACION _____	S.- FAVORECIO UN CLIMA DE RESPONSABILIDAD _____
G.- LAS AYUDAS VISUALES FUERON _____	M.- EL CONTROL DEL TIEMPO LO CONSIDERA _____	T.- RESUELVE LOS PROBLEMAS DEL GRUPO _____

**SUGERENCIAS Y COMENTARIOS**

## EVALUACION DEL CURSO

CURSO O SEMINARIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES :**

DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS CRUCE CON UNA "X" EL QUE CONSIDERE MAS ADECUADO, DE ACUERDO A LAS CARACTERISTICAS DEL CURSO O SEMINARIO.

1.	LA APLICACION DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS AL TRABAJO, LA CONSIDERO	AMPLIA	PARCIAL	LIMITADA
2.	LA INFORMACION SIRVIO PARA	ADQUIRIR CONOCIMIENTOS	ACTUALIZAR	INNECESARIA
3.	LOS OBJETIVOS SE ALCANZARON EN FORMA	COMPLETA	REGULAR	INSUFICIENTE
4.	EN QUE FORMA SE CUMPLIO EL TEMARIO	COMPLETA	CASI COMPLETA	INCOMPLETA
5.	COMO CONSIDERA LA DURACION DEL EVENTO	SUFICIENTE	LIMITADO	DEMASIADO
6.	EN QUE PLAZO PODRAN APLICARSE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS AL TRABAJO	INMEDIATAMENTE	MEDIO PLAZO	LARGO PLAZO
7.	CUAL CONSIDERA QUE FUE SU APROVECHAMIENTO EN EL CURSO	ASIMILO TODOS LOS TEMAS	ASIMILO ALGUNOS TEMAS	NO APRENDIO NADA
8.	EL MATERIAL ESCRITO FUE	UTIL	REGULAR	POCO UTIL
9.	COMO CONSIDERA LA ORGANIZACION Y COORDINACION DEL EVENTO	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
10.	LA INTEGRACION Y DINAMICA DEL GRUPO	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS**