



126
revisar

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**"CREACION DE UNA ESTRUCTURA DE
CAPACITACION PARA UNA EMPRESA MEXICANA"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
RAMON LELO DE LARREA ALFONSO



FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIRECTOR DE TESIS
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco profundamente los sabios consejos y asesoría del Mtro. Jaime Grados quien fue mi guía durante la elaboración de este trabajo y del que siempre me sentí apoyado a pesar de sus regaños y llamadas de atención, pero que sin las cuales quizá este trabajo no estaría concluido.

Sinceramente, Gracias Jaime.

GRACIAS

A los funcionarios y maestros de la Facultad de Psicología por su constante preocupación por la calidad académica.

Un agradecimiento a mis revisores por sus acertados comentarios y críticas para la realización de la presente tesis, Dr. Angel Sanroman, Mtro. Rubén Miranda, Mtra. Carmen Gerardo y Lic. Angélica Sifis, así también a mis compañeros de trabajo que me aportaron interesantes ideas.

LE AGRADEZCO A CRÉDITO ALIANZADOR POR PERMITIRME HACER EL
PRESENTE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA.

Mi entera gratitud a la Universidad Nacional Autónoma de México.

DEDICATORIAS.

Dedico este trabajo a dos personas que nunca estuvieron conmigo durante la carrera, pero que siempre los sentí cerca de mí:

" LOS NACIDOS "
(mi Papá y mi Hermano). †

A mi compañera y amiga entrañable, quien con su amor me impulsó a lo largo de mi carrera para poder concluir con este trabajo, a ella, mi esposa, un beso y todo mi amor:

" ANIBEL "

A MI MAMÁ Y MIS HERMANOS QUE HAN ESTADO CONMIGO DESDE PEQUEÑO Y ME HAN MOSTRADO EL CAMINO ADECUADO PARA SER UN HOMBRE DE PROVECHO:

" Josefina, Vico, Gabriel, Luis, Rubén y José Manuel "

A mis tíos Joaquín y Lupita

Que con sus regaños han hecho que este trabajo no se postergue.

INDICE.

Pág.

INTRODUCCION

1

CAPITULO I: LOCALIZACION DE LAS AFIANZADORAS DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

- ANTECEDENTES.....	4
- UBICACION DE LAS AFIANZADORAS DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.....	5
- CONCEPTO DE AFIANZADORA.....	9
- EL ENTORNO DE CREDITO AFIANZADOR.....	9
- SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA AFIANZADOR MEXICANO.....	10
- CONCENTRACION DEL MERCADO.....	14
- CANALES DE DISTRIBUCION O COMERCIALIZACION.....	15

CAPITULO II: LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

- INTRODUCCION.....	18
- MISION DE LA FUNCION DE CAPACITACION.....	19
- CONCEPTO DE CAPACITACION.....	19
- DECALOGO DE LA CAPACITACION.....	23
- IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION.....	25

CAPITULO III: ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION

- ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SOBRE CAPACITACION.....	35
- ARTICULOS DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS Y REGLAMENTO DE AGENTES DE SEGUROS Y FIANZAS SOBRE CAPACITACION.....	66

CAPITULO IV: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE CAPACITACION.

- INTRODUCCION	70
- ANTECEDENTES DEL AREA DE CAPACITACION	70
- OBJETIVO DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE CAPACITACION	74
- ANALOGIA DEL MECANISMO DE UNA BICICLETA CON LA ESTRUCTURA DE CAPACITACION DE UNA EMPRESA.....	75
- PROPUESTA DEL NUEVO SISTEMA DE CAPACITACION	79
- OBJETIVOS GENERALES.....	79
- CAPACITACION VENTAS.....	80
- CAPACITACION TECNICA OPERATIVA	83
- DESARROLLO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO	87
- CONCLUSIONES	90
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA	91

BIBLIOGRAFIA.

93

INTRODUCCION:

El objetivo del presente trabajo fue crear una estructura de capacitación en una empresa afianzadora. Considerando que el lugar donde se llevo a cabo es un escenario real que forma parte del Sector Financiero Mexicano (S.F.M.), se hace necesario dedicar un capítulo, precisamente, para hablar sobre el S.F.M., y la participación de las afianzadoras en ésta, con la finalidad de dar un panorama de la problemática en general de las Instituciones de Fianzas y en particular del área de capacitación de las mismas; resaltando que dentro de todo el sector afianzador, solo dos empresas contaban con una estructura definida y dedicada exclusivamente a la capacitación tanto para el personal de ventas como el administrativo y para el resto de las afianzadoras es solo una actividad más del área de reclutamiento y selección.

Un capítulo habla sobre los aspectos más relevantes y actualizados de la capacitación de recursos humanos, ya que creemos que el contar con gente capacitada en su puesto o en puestos que pudiera alcanzar, permitira mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de los mismos. Asimismo, emitimos una propuesta sobre el diseño de una estructura de capacitación que abarque tres secciones:

- Capacitación Ventas: Dedicada a la formación de la fuerza productora de la Compañía.

- **Capacitación Técnica operativa:** relativa a la capacitación en los aspectos técnicos del producto y servicio que presta la compañía. y

- **Desarrollo de ejecutivos y empleados:** Dedicada a la formación integral de los ejecutivos y personal administrativo.

Es menester mencionar que esta propuesta fue presentada a la Dirección General de Crédito Afianzador, S. A.

La relevancia de este trabajo radica en la oportunidad en materia de capacitación; primeramente por disposiciones legales en el ramo de fianzas sobre capacitación, surgidas a finales del 93 y modificadas en el transcurso del 94; en segundo término por la apertura comercial, que nos obliga a contar con gente más capaz y dispuesta a resolver satisfactoriamente la problemática que se le presente; en tercer lugar por la cultura de calidad en los servicios que se manejan en muchas de las empresas mexicanas, entre ellas la estudiada; en cuarto por ser más competitivos dentro del Sector Afianzador; y por último por mejorar el nivel de vida de los trabajadores de la empresa, ya que un objetivo de la Dirección es hacer de Crédito Afianzador el mejor lugar para trabajar y esto solo se podrá lograr si se cuenta con personal altamente motivado y con calidad de vida.

CAPITULO 1

***LOCALIZACION DE LAS AFIANZADORAS
DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO
MEXICANO***

LOCALIZACION DE LAS AFIANZADORAS DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

ANTECEDENTES:

El Sector Afianzador Mexicano, hoy en día ha cobrado gran importancia dentro del Sistema Financiero Mexicano, toda vez que con las reformas a su ley en 1985, las Instituciones de Fianzas redefinieron su papel bajo un régimen legal propio, con la finalidad de que se desempeñaran como Instituciones independientes, al dejarseles de considerar como Organizaciones Auxiliares de Crédito, introduciendo medidas que apoyaran al cumplimiento adecuado y eficiente al servicio de afianzamiento con el propósito de garantizar obligaciones en favor de los sectores público y privado.

Las Instituciones de Fianzas, dentro de su objetivo primordial que es el de garantizar el exacto cumplimiento de las obligaciones contraídas en beneficio del acreedor y contando aquellas con el respaldo de los recursos constituidos por las reservas a través de su operación, así como con las contragarantías que recaba de cada afianzamiento, independientemente de contar con una adecuada estructura organizacional la cual les permite desempeñar cabalmente su función que consiste en ser garantes de terceras personas, a costos inferiores, con mayores ventajas y facilidades comparativamente con otro tipo de garantías, y dentro de un marco de eficiencia y seguridad institucional.

De conformidad con lo previsto por el artículo 5 de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, para organizarse y funcionar como Institución de Fianzas se requiere autorización del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sobre el particular se informa que el Sector Afianzador Mexicano, hasta 1989, estuvo integrado por 14 Compañías Afianzadoras siendo Afianzadora Insurgentes, S.A. la última en autorizarse en el año de 1958. Durante el presente régimen de gobierno que se caracteriza por una mayor apertura y apoyo a la libre competencia, se han otorgado 4 autorizaciones más, que han sido concedidas en favor de Afianzadora Obrera, S.A., Fianzas Fina, S.A., Afianzadora Margen, S.A. y Afianzadora Capital hasta 1992; para 1993 se autorizaron 2 Afianzadoras más.(Molina, 1994).

En tal virtud, el Sector Afianzador Mexicano está actualmente integrado por diecinueve Instituciones, ya que en 1991 se autorizó la fusión de 2 de ellas y en 1993 se autorizaron dos afianzadoras más.

I UBICACION DE LAS AFIANZADORAS DENTRO DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

a) Organismos e Instituciones que integran el Sistema Financiero Mexicano.

El Sistema Financiero Mexicano está integrado por un conjunto de autoridades representadas por el Gobierno Federal, Banca Comercial, Banca de Desarrollo y otras Instituciones de Crédito, así como por empresas financieras no bancarias, como son las Aseguradoras, Afianzadoras, Casas de Bolsa, Almacenadoras, Uniones de Crédito, Sociedades de Inversión y Casas de Cambio.

Dichas entidades participan en forma coordinada, en el desarrollo económico y financiero del País, a través de las diferentes operaciones e instrumentos que manejan, fomentando el ahorro y el apoyo a las diferentes actividades productivas y de comercialización.

A continuación se detallan las principales funciones de cada una de estas entidades:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Esta entidad es el órgano competente para adoptar todas las medidas que comprenden tanto la creación como funcionamiento de la Banca Comercial, Banca de Desarrollo y otras entidades financieras no bancarias.

Banco de México.

Tiene como actividad principal la regulación y el control de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país. Asimismo, es el representante en las negociaciones de la deuda externa, frente al Fondo Monetario Internacional

Comisión Nacional Bancaria.

Órgano de inspección y vigilancia oficial de la banca, sus funciones las lleva a cabo por medio de un cuerpo de visitadores e inspectores que deben poseer notorios conocimientos en materia bancaria.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

Órgano de inspección y vigilancia de la operación y función de las Aseguradoras y Afianzadoras, llevándose a cabo por expertos en seguros y fianzas quienes realizan las visitas e inspección en las instituciones.

Comisión Nacional de Valores.

La Comisión es el organismo encargado de regular el mercado de valores y de vigilar la debida observación de la Ley del Mercado de Valores y sus disposiciones reglamentarias.

El Sistema Financiero Mexicano también está integrado por cuatro grupos que son:

1. Instituciones de Crédito; formada por dos grandes divisiones.

a) La Banca Comercial o Múltiple, que está integrada por todas las instituciones encargadas de realizar la intermediación financiera con fines de rentabilidad.

b) La Banca de Desarrollo, integrada por las instituciones encargadas de realizar la intermediación financiera con fines de fomento. En ésta participan instituciones como Nafinsa, Banrural, Bancomex, etc.

2. Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Encargadas de ayudar a la intermediación financiera en actividades y áreas específicas, integradas por cuatro grupos:

a) Almacenes Generales de Depósito.

Tienen por objeto el almacenamiento, guarda y conservación de bienes y mercancías, la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.

b) Uniones de Crédito.

Son organizaciones auxiliares especializadas en el ramo agrícola, ganadero, industrial y comercial, cuyos socios son personas físicas o morales dedicadas a algunos de los mencionados ramos.

c) Arrendadoras Financieras

Otorgan financiamiento para la adquisición y arrendamiento de bienes de capital, apoyando la inversión productiva y el desarrollo tecnológico.

d) Empresas de Factoraje Financiero.

Otorgan financiamiento a corto plazo, que consiste en la adquisición de cuentas por cobrar, por parte de una empresa llamada factor.

3. Instituciones de Seguros y Fianzas.

a) Aseguradoras.- Son instituciones que respaldan a la Iniciativa Privada, Gobierno y Público en General, enfocadas a dar protección a través de seguros contra incendio, terremoto, granizo y daños en general, así como seguros de vida, contra accidentes, enfermedades o también seguros dirigidos a respaldar las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras, etc.

b) Afianzadoras.- Son instituciones encargadas principalmente de responder de obligaciones de terceras personas en contratos, convenios y obligaciones legalmente establecidas.

4. Bolsa de Valores.

Es el mercado financiero donde se realiza toda clase de operaciones con títulos bursátiles aprobados por la Comisión Nacional de Valores.

Las principales Instituciones que participan en el Mercado de Valores son:

a) La Bolsa Mexicana de Valores

b) Casas de Bolsa

c) Sociedades de Inversión.

Dentro de este esquema general cobra suma importancia la Intermediación Financiera, que es el proceso de captar los capitales disponibles que se encuentran dispersos, para canalizarlos al apoyo de quienes requieren el auxilio del capital para producir. (Lelo de Larrea, 1993).

II CONCEPTO DE AFIANZADORA

La actual Ley Federal de Instituciones de Fianzas no consigna un concepto de Compañía Afianzadora, únicamente precisa en el artículo 15 que estas deberán ser constituidas como sociedades de la especie de las anónimas, en tal virtud se presenta a continuación el siguiente concepto:

Afianzadora:

Es una Sociedad Mercantil, legalmente autorizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyo objeto específico es comprometerse a título oneroso, mediante la expedición de una póliza, a cumplir obligaciones de contenido económico contraídas por personas físicas o morales, ante personas físicas o morales, privadas o públicas.

Su función primordial es expedir fianzas a través del cobro de una prima inicial por un período determinado, así como las renovaciones o prórrogas que corresponda, hasta que queda totalmente cancelada la fianza.

III EL ENTORNO DE CREDITO AFLANZADOR

Actualmente el Sistema Financiero Mexicano cuenta con 18 bancos comerciales, los cuales tienen cerca de 4,500 sucursales domésticas, 21 sucursales y 17 oficinas de representación en el exterior. En el mercado de valores operan 25 Casas de Bolsa, de la cuales 5 tienen subsidiarias en el exterior, el Sistema Financiero también cuenta con cerca de 120 sociedades de inversión de renta fija y más de 70 sociedades de inversión común, de igual forma por lo que se refiere al sector asegurador, este cuenta con 42 compañías de seguros y 2 reaseguradoras. En el rubro de instituciones de arrendamiento financiero, se cuenta con 42 arrendadoras financieras, 72 empresas de factoraje financiero y 70 almacenes de depósito. El sector afianzador, se considera como el más pequeño del Sistema Financiero Mexicano, toda vez que actualmente solo existen 19 afianzadoras legalmente autorizadas.

IV SITUACION ACTUAL DEL SISTEMA AFIANZADOR MEXICANO.

En la actualidad el Sector Afianzador cuenta hasta el mes de diciembre de 1993, con 19 afianzadoras como ya se apuntó, de las cuales 9 forman ya parte de los grupos financieros que a partir de la reprivatización de la banca vienen desarrollándose (tabla 1):

ANALISIS DEL MERCADO AFIANZADOR.

En los últimos años se ha incrementado el servicio de la fianza. El mercado ha logrado una expansión considerable debido a los cambios que ha tenido la economía en su conjunto.

Los principales indicadores financieros al respecto, se pueden observar en las tablas y gráficas que más adelante aparecen.

Tabla 1: Fecha de creación de las Instituciones que forman el Sistema Afianzador Mexicano y Grupo Financiero al que pertenecen.

AFIANZADORA	FECHA DE CREACION	%DE PART.	GUSTO. FINANCIERO
Insurgentes	24-03-58	23.80	Serfin.
Monterrey-Aetna	28-06-43	16.25	Banc.-Vamsa
Crédito Afianzador	1-03-91	13.13	
Fianzas México	29-07-25	12.62	Prime
La Guardiania	12-02-92	7.51	Inbursa
Mexicana	08-12-42	4.57	
Americana de F.	05-03-47	4.45	
Central de F.	13-03-36	4.42	
Sofimex	22-07-40	3.14	
Probursa	30-04-54	2.75	Probursa
Obrera	05-01-90	2.67	
Atlas	22-06-36	2.20	
Lotonal	16-12-37	1.01	
Fina	01-91	0.63	Fina Value
Margen	01-08-91	0.55	Margen
Cosfo	12-01-45	0.35	
Capital	13-04-92	0.04	Capital
Lacomsa	01-06-93	0.00	
Banpaís	23-11-93	0.00	Mexival-Banpaís

Productos.

Dependiendo del tipo de obligaciones a garantizar, las fianzas se pueden clasificar en los ramos que más adelante se enlistan (tabla 2). La distribución de primas en el mercado afianzador por ramos, se ha mantenido constante en los últimos dos años siendo ésta aproximadamente la siguiente:

Tabla 2: Productos que ofrecen las afianzadoras y su distribución.

RAMOS	1990	1991
Fianzas Administrativas y Diversas o Generales.	85%	78%
Fianzas de Fidelidad	10%	10%
Fianzas Judiciales	4%	5%
Fianzas de Crédito	1%	7%

En el ramo de las Fianzas Administrativas se concentra la mayor parte del mercado, y comprende las fianzas que por su monto, generalmente exceden la capacidad del sector. En ocasiones esta capacidad resulta insuficiente para absorber estos negocios, razón por la cual, algunos de ellos se envían al extranjero a través del reafianzamiento con Instituciones de Seguros en su mayoría.

Es importante señalar que en la década de los ochentas, el mercado afianzador dependía en gran parte de la obra Pública del Gobierno Federal. En los últimos años, esa dependencia se ha visto reducida, es decir, el Sector Afianzador ha buscado otras alternativas que le permitan ampliar su mercado; esto se ve reflejado en los recursos, oficinas y número de empleados con que cuentan actualmente las Instituciones de Fianzas. (Lelo de Larrea, 1993)

Recientemente el Gobierno Federal ha anunciado su propósito para otorgar concesiones a particulares para la construcción de nuevas carreteras, con lo cual el Sector Afianzador vendrá a captar nuevos negocios.

Asimismo en obras públicas de enorme cuantía en las que las compañías constructoras han formado un Joint Venture (alianza estratégicas) para poder emprender la obra, se preve que el Sector podrá resultar mayormente beneficiado si contase con la capacidad y recursos suficientes para asumir tales responsabilidades, sin tener que cederlas al sector Asegurador o al exterior.

La Fianza en moneda extranjera es uno de los productos atractivos del mercado afianzador, debido a que la prima se cobra en dólares y la comisión del agente se paga en su equivalente en moneda nacional. La expedición de estas fianzas esta reglamentada por las disposiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación, del 6 de diciembre de 1989.

La Fianza de Crédito en la actualidad, representa un mercado potencial que no se ha explotado en toda su magnitud. Se le considera de alto riesgo por su naturaleza misma, debido a que la fianza garantiza operaciones de crédito. Las reglas solo prohíben garantizar obligaciones que impliquen créditos directos tales como el mutuo en cualquiera de sus formas, la cuenta corriente y el depósito de dinero. Los resultados que han tenido las afianzadoras al expedir este tipo de fianzas, se considera positivo. Si bien es cierto que alguna de las afianzadoras han tenido resultados negativos al hacerlo, ello se debe a que el personal ha tenido dificultades para vincular la materia de fianzas con la de crédito. En tal virtud, se recomienda personal capacitado y con experiencia en fianzas de crédito, además de tener un conocimiento profundo del mercado y de la actividad afianzadora en su conjunto, así como de los cambios que se den en la economía.

En la fianza de crédito se han implementado grandes programas a nivel macroeconómico, por zonas y por regiones con resultados positivos como es el caso del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y el Programa de Renovación del Parque Vehicular destinado al Servicio Público.

Asimismo se han diseñado nuevos productos como el de Fianza-Seguro para conductores, también con buenos resultados.

En términos generales el Sector Afianzador tiene buenas perspectivas para el futuro como resultado de los cambios en la economía nacional, entre los que destacan la modernización financiera y actualización del marco jurídico, entre otros.

El Mercado Afianzador se ha considerado como cautivo, con poca participación del exterior y hacia el exterior. En los últimos años el comportamiento del mercado ha mantenido una tendencia hacia el crecimiento, no obstante que hace algunos años fue difícil lograr un crecimiento sostenido debido a la crisis económica que ha padecido el país, habiendo afectado esa situación no solo al Sector Afianzador, sino a todos los sectores de la economía.

V CONCENTRACION DEL MERCADO.

Como ya se apuntó anteriormente el mercado tiene un número pequeño de participantes, solo 19, y está altamente concentrado ya que 5 compañías suscriben más de dos terceras partes de las primas del sector.

A este grupo le siguen las "afianzadoras medianas", que son alrededor de 6 compañías que atienden del orden del 28% del mercado total, y por último las "afianzadoras pequeñas" y de nueva formación, que tienen el 6% restante.(tabla 3)

Tabla 3: Participación de mercado de las 3 grandes Afianzadoras y el resto.

	Dic. 1987	Dic. 1988	Dic. 1989	Dic. 1990	Dic. 1991	Ago. 1992
Insurgentes	19.51	16.02	22.99	24.73	23.94	21.37
Monterrey-Aetna	20.56	14.15	18.10	17.07	16.28	17.00
México	16.00	12.07	14.92	14.08	14.70	13.69
TOTAL	56.07	42.24	56.01	55.88	54.92	52.06
Demás Afianzadoras	43.93	57.76	43.99	44.12	45.08	47.94
Total Sector	CIEN POR CIENTO.					

VI CANALES DE DISTRIBUCION O COMERCIALIZACION

Los canales de distribución utilizados por el mercado afianzador se pueden dividir en 2 grandes grupos:

Los Corredores o Brokers de Seguros y Fianzas y los Agentes Individuales. Estos conductos tienen dos funciones diferentes pero íntimamente relacionadas: llevar información de decisión de compra al cliente y realizar la venta final.

Los Corredores o Brokers están mayormente orientados al mercado institucional o de empresas grandes. Por su parte los agentes independientes enfocan su venta de fianzas al mercado de empresas medianas y pequeñas. En ambos casos, la venta de la fianza es complemento de la venta de seguros de esos mismos.

Por último, algunas afianzadoras grandes, cuentan con una red de sucursales y oficinas de servicio a las que acude directamente el cliente o usuario de la fianza.

ASPECTOS TECNICOS

Para el adecuado funcionamiento de una nueva Institución Afianzadora, es necesario contar con recursos humanos altamente capacitados y con experiencia en la actividad afianzadora. Es necesario que el personal conozca la legislación u ordenamiento que rige la actividad, ello permitirá agilidad y cierta flexibilidad en las operaciones de afianzamiento.

ASPECTOS ECONOMICOS

Los cambios en las medidas de política económica del Gobierno Federal, han influido considerablemente en el desarrollo de los intermediarios financieros, entre ellos las Instituciones de Fianzas.

Los cambios en el entorno económico mundial, conllevan a una integración económica global, y el país no puede permanecer ajeno a estos cambios.

Las condiciones económicas actuales en nuestro país, indican que habrá un desarrollo económico sostenido con bajas tasas de inflación, control en los incrementos salariales y estricto control del gasto público. Lo anterior conduce a un saneamiento de la economía en su conjunto, de manera que las inversiones alcancen su nivel óptimo de rentabilidad.

CAPITULO 2

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

INTRODUCCION

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. (José Represas, 1982)

Por ello, la disciplina de la Administración de Recursos Humanos ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

Por lo mismo, cualquier esfuerzo que, en materia de capacitación se lleve a cabo para facilitar la integración y compenetración del personal con sus propias funciones y con los objetivos de la empresa, contribuirá a consolidar un mejor clima de relaciones humanas y de productividad.

Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en diversos sectores de la empresa pública y privada. También es oportuno decir que la misma función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debiera tener. Son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de capacitación y adiestramiento para sus empleados. (Alfonso Siliceo, 1990).

MISION DE LA FUNCION DE CAPACITACION.

La reflexión respecto a las actividades de capacitación en el trabajo, resulta importante en cuanto a que se trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignadas determinadas funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones no sólo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también las de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente lo anterior, lo que nos lleva a la misión de la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. Así, la capacitación se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las personas, valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la adecuación de las actitudes en los individuos que conforman la empresa.

CONCEPTO DE CAPACITACION.

Isaac Guzmán V.(1990) desglosa el término de entrenamiento en tres partes: adiestramiento, capacitación, y desarrollo, los cuales define de la siguiente manera:

adiestramiento: se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye al adiestramiento, pero su objetivo

principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter, y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.

Para Reyes Ponce (1986), dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:

Primero: la capacitación de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Segundo: el adiestramiento de carácter más práctico y para un puesto concreto, de amplitud mayor y para trabajos calificados; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable aún suponiendo una capacitación previa.

Tercero: además de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento práctico" que proporcionan, respectivamente "ideas y hábitos", es necesario la "formación", que se requiere para crear y desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos morales, sociales, de trabajo" que no pueden darse en la mera capacitación y adiestramiento, y que sin embargo, son indispensables para que el trabajo sea leal, sereno, ordenado y decidido.

La Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), actualmente la Dirección General de Capacitación y Productividad presenta las siguientes definiciones:

Capacitación: acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de

prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Adiestramiento: acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el fin de aumentar la eficiencia en su puesto de trabajo.

En un documento de ARMO se señala:

El *adiestramiento* como proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que alcance los objetivos de su puesto de trabajo.

La *capacitación* como el proceso de enseñanza aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo.

Otros autores tales como Víctor Heredia (1989), José Oñate (1990) y Fernando Arias (1991), señalan: *Adiestramiento* es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. *Capacitación* es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Otra definición quizá más completa es la que presenta Roberto Pinto y José Zendejas (1993), quienes ubican al hombre dentro de un desarrollo integral considerado como el proceso de aprendizaje y crecimiento en que se ve involucrado todo ser humano. Se inicia con el nacimiento y termina con la muerte en un proceso continuo de captación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente. De este concepto se desglosan y dependen otros 5 puntos que son:

a) *educación*: Proceso escolarizado y académico por el cual se prepara a una persona para desempeñar una profesión o actividad; b) *capacitación*: en el ámbito del trabajo se orienta a la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para ("saber como hacer"), el desempeño eficiente en un puesto; c) *adestramiento*: se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para "poder hacer", afectando e incrementando la esfera psicomotriz del aprendizaje en las personas; d) *Motivación*: se asocia al entrenamiento ya que se relaciona con el "querer hacer", ocupandose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos; el entrenamiento abarca básicamente los tres conceptos anteriores y consiste en la transmisión de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la adecuación de conductas; y e) *la formación*: es un proceso de características principalmente humanas en el cual el individuo en sus primeras etapas adquiere valores de la familia y de su medio, para conformar su estructura de personalidad básica. En la figura 1. podremos observar gráficamente lo comentado anteriormente.

Gráfica 1: Cuadro del Desarrollo Integral del Individuo.

ENTRENAMIENTO					
EDUCACION	CAPACITACION	ADISTRAMIENTO	MOTIVACION	FORMACION	
Teoría Cultura Fundamento INSTRUCCION	Capacidad Elementos Tecnología CONOCIMIENTO	Destrezas Exactitud Velocidad HABILIDADES	Intereses Comportamiento ACTITUDES	Costumbres Creencias Principios VALORES	
INTELLECTUAL	MENTAL	FISICO	EMOTIVO	FORMATIVO	
ESCUELA	CENTROS DE TRABAJO			HOGAR COMUNIDAD	
SABER QUE HACER	SABER COMO HACER	PODER HACER	QUERER HACER	SER	
	COGNITIVA	PSICOMOTRIZ	AFECTIVA		

DECALOGO DE LA CAPACITACION

A continuación expongo los fundamentos filosóficos que considero se adaptan muy bien a la capacitación.(tomado del manual de Formación Profesional de Administradores de Capacitación, curso en el cual estube presente).

1. La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas, forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
2. La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
3. La capacitación sólo constituye un insumo de la productividad, por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a incrementarla, deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología.
4. El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso en particular.
5. Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser

producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe a donde debe llegar, y quien no sabe a dónde va ..., ya llegó.

6. El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo, se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.

7. La capacitación efectiva debe ser *LA ESPECIFICA ENSEÑANZA PARA LA ESPECIFICA NECESIDAD*, por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

8. La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio en su aplicación.

9. La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa; un curso de calidad, por ejemplo, si es mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa, al propiciar cambios de conducta no adecuados; por su parte, sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10. Por lo tanto, la capacitación, y me permito hacer la comparación con la medicina, para tener éxito, debe cumplir los siguientes requisitos.

- Conocer el malestar y detectar las causas. Diagnostico de necesidades de capacitación.
- Elaborarse los medicamentos con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado. Diseño didáctico, metodología, técnicas y materiales de apoyo.
- Administrarse y dosificarse solo lo necesario. Conducción y dosificación del aprendizaje.
- Verificarse hasta que punto el mal ha sido superado. Evolución de cambios o de conductas y evaluación de resultados.
- Tomar medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva. Seguimiento, reentrenamiento, y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecúen a estas nuevas conductas modificadas.
- Ser diagnosticada, recetada, y administrada por un medico experto y no por un aprendiz. La capacitación debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, que además transmita credibilidad.

IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACION

La relevancia de el entrenamiento y la capacitación destaca en las grandes empresas u organizaciones por los siguientes méritos:

1. Un incremento en la productividad. Un incremento en las capacidades de los empleados, usualmente da como resultado una mejora, tanto en la calidad como en la cantidad de la producción.

La naturaleza técnica de los cargos modernos exige un entrenamiento y capacitación sistemática que haga posible una ejecución de la labor de los cargos con un mínimo nivel de conocimiento.

2. *Desarrolla una alta moral.* La posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayuda a que éste se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y autosatisfacción.

3. *Reduce la necesidad de supervisión.* El empleado entrenado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima. Ambos, tanto el empleado como el supervisor, quieren menos supervisión pero el grado de supervisión ira disminuyendo en la proporción que el entrenamiento del empleado aumente. Es decir mientras más capacitado y entrenado se encuentre el empleado mayor independencia en la realización de su trabajo tendrá y por lo tanto menos supervisión.

4. *Reduce los accidentes.* Muchos accidentes son causados más por deficiencia humana que por daños en el equipo, o por fallas en los instrumentos de trabajo o en las condiciones del mismo. El entrenamiento adecuado en el uso de determinado instrumento o equipo así como en las actitudes de seguridad contribuye grandemente a la reducción de accidentes.

5. *Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad.* La estabilidad, la habilidad de una organización para sustentar su efectividad, a pesar de las pérdidas de personal clave, se pueden desarrollar solamente mediante la creación de una reserva de remplazos entrenados. La flexibilidad, la habilidad para adaptarse a variaciones a corto plazo respecto del volumen del trabajo, requiere personal altamente capacitado susceptible de ser transferido a los cargos, cuando la demanda es alta.

NO HAY MAYOR ACTIVO PARA UNA ORGANIZACION, QUE UN PERSONAL ALTAMENTE ENTRENADO Y MOTIVADO.

Las anteriores razones para entrenar, muestran su importancia para la organización, más aún si tenemos en cuenta que la automatización y la tecnología han intensificado poco a poco la necesidad del entrenamiento para asegurar la supervivencia tanto de los empleados como de la organización. La tarea de desarrollar las capacidades de amplios segmentos de la fuerza de trabajo es tal, que exige los esfuerzos combinados de la Dirección, los Sindicatos y principalmente los trabajadores. (Flippo, 1980)

Manuel Burgos (1991), experto en capacitación de personal nos da en uno de sus artículos diez razones para capacitar:

I. Ser proactivos:

Lo cual significa: Adelantarse a la problemática, no esperar a que se de el problema para empezar a capacitar, es decir, se cambia no por estar mal, sino para mejorar, para accionar, no para reaccionar a una situación del mercado.

Las "razones" tradicionales para capacitar son por:

Crisis: O sea capacitar cuando ya está el problema encima.

Evolución: Esto es capacitar sólo porque la competencia lo esta haciendo, o porque está de moda.

II. Aprovechar nuestra situación geográfica:

Primeramente reordenar nuestra visión del mundo. Dejar de pensar en el lejano oriente y entender que nos encontramos en dos grandes cuencas, la del:

Atlántico: que iniciara su predominio comercial desde 1530 y lo mantuviera hasta 1980, fecha en que toma su lugar la cuenca del:

Pacífico: que iniciara su predominio desde 1980, y continua hasta nuestros días.

III. Aprovechar los estudios de mercado:

De acuerdo a los serios estudios hechos entre las más grandes y exitosas compañías de clase mundial, se obtuvieron siete razones para el éxito de una empresa:

- a) Que nuestro producto signifique un Valor Agregado para nuestros clientes.
- b) Que exista un estricto apego a la programación de la producción.
- c) Que se reduzca al mínimo el tiempo necesario para la producción.
- d) Que los empleados estén realmente involucrados con los objetivos de la empresa.
- e) Que el nivel de educación y de capacitación de los empleados sea el adecuado.
- f) Que todas nuestras acciones estén orientadas a mejorar, cada día más.
- g) Que toda la empresa enfoque su atención a lograr la excelencia en la producción.

IV. Aprovechar la calidad del trabajador mexicano.

Por si todo lo anterior fuera poco, nosotros creemos que vale la pena capacitar en México, porque el trabajador mexicano sabe hacer calidad; lo que ya necesita ahora es calidad total.

La idea, es capacitar a nuestra gente para que rápidamente pase de un primer a un segundo y después, por él solo brinque, a un tercer grado de "C".

Y entendemos por grados de "C" a:

Convicción: Que el trabajador se convenza que estamos viviendo una década de cambios, que tenemos los cambios encima, que los cambios llegaron para quedarse y no existe ninguna opción de estar o no inmersos en ellos; así, o producimos calidad o desaparecemos del mercado mundial, y entonces pase a una segunda etapa.

Compromiso: En esta 2a. etapa de "C" se cuestionará ¿Que puedo yo hacer para responder exitosamente a estos nuevos desafíos?. Este será un momento de Auto-compromiso que le impulsará a la tercera etapa.

Conversión: En el que poco a poco- el trabajador mexicano cambiará su forma de pensar, se hará más atrevido, más eficaz, más excelente. Y en la medida en que esa nueva forma de ser, gufe nuestra forma de hacer, estaremos produciendo calidad total desde la primera vez y lo que es más importante aún: por hábito.

Entendiendo por calidad total no sólo la calidad del producto sino también nuestra calidad de vida.

CT = CP + CV

Donde CT es calidad total, CP calidad del producto y CV calidad de vida.

De igual forma entenderemos por hábito, a la intersección del saber, poder y querer hacer las cosas bien desde la primera ocasión, y ese saber, poder y querer hacer las cosas desde la primera ocasión no tiene precio, puesto que cuando la excelencia se convierte en nuestra forma habitual de enfrentar la vida, estaremos en el camino a tener una recta presencia en los mercados internacionales.

V. Pagar el menor precio por la mayor calidad:

Permitame decirle que la calidad no tiene precio. O ¿cuanto estaría usted dispuesto a dar para obtenerla o recuperarla?. Creemos que es preferible mantener a la calidad dentro de los costos de prevención de la empresa.

Ya que si no producimos calidad se tiene que pagar un precio por el incumplimiento. Y este precio por el incumplimiento es igual a la suma de los costos por faltas al interior más los costos por las faltas al exterior, matemáticamente hablando:

$$PI = IFC + EFC$$

Donde PI es el precio del incumplimiento, IFC es costos por faltas al interior y EFC es costo por faltas al exterior

Es por ello que mantener la calidad dentro de los costos de prevención será siempre menor al precio por el incumplimiento.

Dentro de los costos de prevención consideramos prioritariamente a la capacitación y a la

verificación, o sea:

$$CP = C + V$$

Donde CP es el costo de la prevención, C es capacitación y V verificación.

VI. Agregarle valor al proceso productivo.

$$C \neq c$$

C = Capacitación y c = cursos impartidos.

La capacitación no la debemos ver como sinónimos de cursos y menos aún cursos comprados por estar de moda, o "porque yo creo que...", o "porque a mí me parece que..." o a mí (gerente) me da la gana que se compre este o aquel curso.

No, la capacitación es algo más, es:

1. Contratar al mejor personal posible.
2. Darle una capacitación intensiva y extensiva
3. Darle seguimiento en su estación de trabajo.
4. Y evitar que renuncie.

Y al hacer ello, se justifica su inversión.

VII. Romper con el espiral de la no calidad

Este espiral consiste en:

- A. No tener tiempo para capacitar a nuestra gente
- B. Se toman atajos en la producción que inmediatamente nos llevan a
- C. Más problemas de producción y a dedicar la mayor parte de nuestro tiempo a
- D. Ser apagafuegos, postergando lo importante en aras de lo urgente.

VIII. Impregnar a nuestra empresa de:

- a) nuestra filosofía de trabajo
- b) nuestras metas
- c) nuestros conceptos de calidad total
- d) Energizarlos con esa sangre nueva que tanto necesitamos para esta década de retos.

IX. Imprescindible para cualquier cambio son:

1. Liderazgo,
2. Sistema y
3. Capacitación.

Y el liderazgo y el sistema se pueden adquirir por medio de la capacitación.

X. Cumplir con la Ley.

La capacitación es el primer paso hacia la calidad total, el gobierno mexicano lo sabe y por ello invita y obliga a los patrones a capacitar a sus obreros y empleados.

CAPITULO 3

***ASPECTOS LEGALES DE LA
CAPACITACION.***

ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION.

A través de la Dirección General de Capacitación y Productividad, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ha difundido en forma amplia y oportuna todo aquello que se relaciona con la obligación patronal referente a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Bajo el título de "Disposiciones legales referente a la Capacitación y el Adiestramiento", la citada dependencia a dado a conocer, una serie de textos que legislan la función. Se recomiendan a los responsables del área que los conozcan, ya que son un gran auxiliar en su trabajo diario, la empresa estará cubriendo así este tipo de obligaciones.

A manera de resumen daremos los artículos de la Ley Federal del Trabajo relativos a la Capacitación y el Adiestramiento, sin menos cabo de ampliar la información de cada uno de éstos y de comentar aquellos de mayor interés para el proceso de capacitación y adiestramiento en las empresas.

Art. 3 párrafo 3, art. 7, art. 25 fracc. VIII, art. 123 fracs. XV y XXVIII, arts. 153-A al 153-X, art. 159, art. 180 frac. IV, art. 391 fracs. VII, VIII y IX, art. 412 frac. IV y V, art. 523 frac. V, art. 526, 527, 527-A, art. 529 fracs II, IV, V, VI, VII, art. 537 fracs III y IV, art. 538, 539 fracs. III y IV, arts. 539-A al 539-C, art. 698, 689, 892, 992, 994 frac. IV y 1002.

Art. 3 fracc. 3:

Concepto de trabajo

...

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 7:

Contratación a trabajadores extranjeros.

En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un 90% de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no haya en alguna especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del 10 % de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de la empresa deberán ser mexicanos...

Art. 25, fracc. VIII:

Requisitos que deben constar en los contratos.

El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

...

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley;

y,

...

Art. 132, fraccs. XV y XXVIII.

Obligaciones de patrones.

Son obligaciones de los patrones:

...

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

...

XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que debán formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta ley.

Art. 153-A:

Todo el trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación y 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.

- Habla de que la capacitación es impositiva, de aplicación general teniendo como espíritu elevar el nivel de vida de los trabajadores, haciéndolo obligatorio para los patrones y un derecho para

los trabajadores, de acuerdo a los planes y programas de capacitación o a las necesidades de la empresa.

Art. 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 el 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.

- Este texto busca el consentimiento del trabajador para que se le imparta la capacitación fuera del escenario laboral, permitiéndole al patrón contar con instructores internos, externos o con instituciones capacitadoras o adherirse a programas generales.

Art. 153-C:

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- El Gobierno se reserva la posibilidad de certificar las habilidades y cualidades que deben tener los enseñadores, para lo cual pide algunos requisitos que comprueben que poseen el conocimiento y habilidad para transmitir el aprendizaje, además de contar con instalaciones y servicios

adecuados e instructores bien capacitados, con el fin de garantizar calidad en la enseñanza-aprendizaje.

Art. 153-D:

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

- En algunas ocasiones las empresas pueden conjuntarse a un programa de capacitación de un sector específico; por ejemplo al de alguna Cámara de comercio, industrial o de servicios.

Hay grandes empresas que realizan sus programas generales y los adaptan para sus sucursales o filiales.

Art. 153-E:

La capacitación o 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 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.

- Este artículo se refiere principalmente a los niveles jerárquicos, donde a los ejecutivos, por la naturaleza de su actividad, se les imparte capacitación fuera de su horario de trabajo, incluso sábados y domingos, mientras que para los niveles operativos es muy común que se les capacite

dentro de su horario de trabajo; señala también que si alguien quiere especializarse en alguna actividad que no tenga que ver con su trabajo, tendrá que hacerlo fuera de la jornada laboral teniendo quizá apoyo por parte del patrón.

Art. 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 la nueva tecnología en ella.

II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

III Prevenir riesgos de trabajo

IV Incrementar la productividad

V En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

- i. Es un quehacer de mejora continúa, estar al día dentro de todos los avances que se están registrando en cada área industrial o de servicios.

- ii. Darle las herramientas al trabajador para poder ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa o fuera de ella, considerando que para poder tomar en cuenta a un trabajador capacitado primero debe existir la vacante y ésta dependerá de las necesidades de la empresa.

- iii. Evitar que el personal, por desconocimiento en el manejo de la maquinaria y equipo tenga

alguno accidente que propicie una incapacidad parcial o total y temporal o permanente.

- iv. Hacer de los trabajadores, un activo que realmente eleve la productividad y mejore la calidad en su trabajo.

- v. Habla de la movilidad social que en general podrá tener el trabajador por la capacitación y la mejora de sus aptitudes, por lo que tendrá mayores posibilidades de un trabajo mejor remunerado.

Art. 153-G:

Condiciones a los trabajadores de nuevo ingreso:

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

- Se refiere a que durante el tiempo en el que se capacite el nuevo empleado, éste cumplirá con las condiciones generales de trabajo tal y como si estuviera trabajando en su puesto, asimismo se refiere a que el nuevo empleado tiene derecho a recibir la capacitación de inducción al puesto.

Art. 153-H

Obligaciones del trabajador.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento, están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de trabajo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de quien imparte la capacitación y el adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos o aptitudes que sean requeridos.

- i. *El trabajador no podrá faltar o llegar tarde a los cursos, puesto que sería como faltar o tener retardo dentro de su propio trabajo.*

- ii. *En el tiempo que dure la capacitación el instructor tendrá la jerarquía de jefe de línea, por lo que el trabajador cumplirá con los requerimientos del instructor que se relacionen con lo que éste le está enseñando.*

- iii. *Para poder certificar que cuentan con los conocimientos que adquirieron durante el curso y tener posibilidades para aspirar a otro puesto, se requiere presentar un examen y aprobarlo, y posteriormente expedirle la constancia de habilidades laborales.*

Art. 153-I

Constitución de las comisiones.

En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la

capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugieran las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores o de la empresa.

- Es una de las modalidades de la administración participativa; no se le confiere solo la responsabilidad al patrón de los requerimientos en materia de capacitación, sino que se constituye una estructura para que ésta determine cuales van a ser las necesidades. Es importante porque le esta dando un rol de actividad y responsabilidad tanto a patrón como a trabajadores.

Art. 153-J.

Vigilancia de las comisiones.

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.

- Aquí prevé que exista una instancia que este fiscalizando que la s Comisiones Mixtas tengan vida y actividad; pero en lo que se ha convertido es en una actividad de trámite, papeleo y registro. Hasta ahora no existe el aparato para inspeccionar realmente como se esta dando el funcionamiento de las Comisiones Mixtas. Actualmente las Comisiones solo forman los documentos de capacitación, dejandole en muchas ocasiones a la Gerencia o Autoridad de la empresa la definición de las necesidades de capacitación.

Art. 153-K**Convocatoria**

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 carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las 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 o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o 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 o actividades específicas de que se trate, y;
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o

habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

- Este es el discurso político, donde se hacen las estadísticas de cuanta gente se ha capacitado, teniendo hasta el momento solo la utilidad para los discursos oficiales.

- i. Son estructuras cúpula que se supone deben estar participando en las actividades de capacitación dejando de lado al técnico para que estos Comités puedan definir que es lo que se tiene que realizar en materia de capacitación y adiestramiento.

- ii. Catálogo que no existe, que se ha quedado como proyecto político y no se ha llevado a cabo. El inventario de maquinaria hasta donde sabemos también se ha quedado solo como proyecto. Cabe destacar que existen algunas ramas que si han hecho su inventario, por ejemplo la rama metal-mecánica y la industria de la construcción.

- iii. Recomendaciones que se convierten en un laberinto administrativo y político donde el gobierno lo centraliza y decide si lo lleva a su discurso oficial o no.

- iv. Se anotan éstas en las estadísticas que se llevan de los programas en los informes oficiales, pero que no existe un mecanismo de evaluación. La evaluación no sólo es ausente aquí, sino también en las actividades micro de capacitación y solo se interpreta la evaluación como estadística.

Art. 153-L

Bases para la designación de miembros

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.

- Actividad de tipo administrativa.

Art. 153-M

Clausulas en el contrato colectivo.

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

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

- Esta fracción está provocando una cultura de capacitación, sobre todo para la clase obrera donde se ve que es un derecho; en muchos contratos si existe esta clausula y las modalidades en las que se debe impartir la capacitación. Cuando hablamos de la clausula de admisión nos referimos a que la capacitación podrá se impartida antes, durante o después del ingreso del trabajador; pero es importante destacar que ya se contempla la capacitación como el quehacer propio de la contratación colectiva.

Art. 153-N**Aprobación de los planes de capacitación.**

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 la aprobación de la autoridad laboral.

- Esta fracción lo que contempla es que la capacitación se vuelva impositiva, que se centralice la información y de que exista la posibilidad de que haya una fiscalización para ver si realmente se está llevando a cabo la actividad de capacitación, por parte del estado.

Art. 153-O**Aprobación de los planes de capacitación.**

Las empresas en las 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 las que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

- Aquí se habla de empresas medianas, pequeñas o micros donde no existe contrato colectivo, dando

una norma y flexibilidad para presentar los planes y programas cada dos años.

Art. 153-P

Registro, Requisitos.

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

I.- Comprobar que quiénes 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 y adiestramiento; y

III.- No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen alguno credo religioso, en los términos de la prohibición establecida en la fracción IV del artículo 3 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.

- i y ii. Procurar que las personas que impartan capacitación estén debidamente preparados en cuanto la materia específica y las técnicas didácticas de enseñanza-aprendizaje.

- iii. Se contempla la prohibición de hacer proselitismo sobre algún credo religioso.

Art. 153-Q

Requisitos de los programas.

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

I.- Referirse a programas no mayores de cuatro años;

II.- Comprender todos los puestos y niveles de 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.

- i. En este artículo se maneja la duración de los programas, con el fin de que no pierdan actualidad

y estén de acuerdo a las necesidades tecnológicas del momento.

- ii. Evitar que se utilice el presupuesto de capacitación solo para instruir a los ejecutivos y/o niveles intermedios. Creemos que el legislador penso que la capacitación debe ser una actividad sistémica y global debiendo abarcar todos los niveles procurando un equilibrio en este sentido.

- iii. Si realmente existiera vigilancia, precisamente, ésta se daría en los tiempos en que las empresas dicen que darán la capacitación.

- iv. Consideramos que es para seleccionar justamente a los empleados que van a capacitar y darles a todos esa oportunidad.

- v. Actividad administrativa que garantice que los programas de la institución capacitadora está debidamente autorizada y por lo tanto cuentan con los criterios de calidad en la enseñanza que la Secretaría promueve.

Art. 153-R

Aprobación de los Requisitos.

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.

- Establece que si mi empresa no recibe ninguna corrección pueda desarrollar el programa de capacitación, esto es con la idea de no obstaculizar la realización de mi plan.

Art. 153-S

Sancciones o Multas.

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 878 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.

- Aquí está marcado una norma que al inicio de la ley, cuando se formo la estructura reglamentaria conocida como UCECA lo aplicó, por lo que los patrones estaban muy atentos en la obligación de la capacitación porque tenían la amenaza de las multas; sucede que con el cambio de cada sexenio a veces se aplican las multas y a veces no según el clima político de cada periodo. Pero la razón fundamental es la de castigar a aquellos patrones que no cumplan con la obligación de capacitar a sus trabajadores.

Art. 153-T

Constancias.

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y 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 patrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

- Es una centralización de información donde la entidad capacitadora debe declarar a que personas capacitó. Presume también que hay un control por parte de la empresa donde dice que capacitó a tal número de personas en un curso específico. En este artículo la Secretaría intenta llevar un control muy preciso de los trabajadores capacitados, lo cual hasta ahora por lo que sabemos no sucede.

Art. 153-U

Negativa del Trabajador y Examen.

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 documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

- Para los empleados que no deseen asistir a los cursos para su puesto o el inmediato superior, se les permite no hacerlo siempre y cuando demuestren fehacientemente que cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias, presentando ante la institución capacitadora un examen

y mostrando los documentos que así lo demuestren.

Art. 153-V

Constancia y Registro.

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 que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

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

- Es el documento expedido por la entidad capacitadora que comprueba que el trabajador cuenta con las habilidades requeridas.

Se obliga a la empresa o patrón a entregar estas constancias a la Secretaría para su control y registro de los empleados capacitados.

La Comisión Mixta también determinará para que nivel está diseñado el curso, permitiéndole al trabajador la posibilidad de algún ascenso.

Esta constancia le servirá al trabajador para aspirar dentro de la empresa a algún puesto superior o para que el trabajador en otra empresa para la que desee trabajar compruebe tener determinado nivel.

Art. 153-W

Validez de otros Estudios.

Los certificados, diplomas, títulos o grados que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quiénes 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.

- Se refiere a las instituciones con estudios terminales donde sus certificados, títulos, etc. sirven para aspirar a un puesto determinado que se encuentre en el Catálogo Nacional de Ocupaciones sin necesidad de capacitación previa. Resulta que este catálogo no existe hasta el momento.

Art. 153-X

Inconformidad.

Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje

impuesta en este Capítulo.

- Cuando no hay un acuerdo en la impartición de la capacitación por parte del patrón y el sindicato corresponderá a la Junta de Conciliación y Arbitraje recibir la inconformidad y conciliar ambas partes o determinar quien tiene la razón en este punto.

Art. 159 fracc. II

Derecho a vacantes definitivas.

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor a treinta 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 cumple 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 igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

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

...

- En este artículo se refiere a la obligación que tiene el patrón de cubrir las vacantes definitivas o

temporales con los mismos empleados, para lo cual deberán contar con la suficiente capacitación para poder aspirar a la vacante. Se establecen algunos criterios para decidir quién ocupará la vacante.

Art. 180 Fracc. IV.

Obligaciones de patrones.

Los patrones que tengan a su servicio menores de 16 años están obligados a:

...

IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley; y,

...

Art. 391, fraccs. VII, VIII y IX.

Requisitos.

El contrato colectivo contendrá:

...

VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores de la empresa o de los establecimientos que comprenda;

VIII. Disposiciones sobre la capacitación o el adiestramiento inicial que se deba impartir a quiénes

vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo a esta ley; y

...

- Se obliga al patrón a considerar algunas cláusulas referentes a capacitación dentro de los contratos que celebre con los trabajadores.

Art. 412 fraccs. IV y V.

Requisitos del contrato ley.

El contrato-ley contendrá:

...

IV Las condiciones de trabajo señaladas en el artículo 391, fraccs. IV, V, VI y IX;

V. Las reglas conforme a las cuales se formularan los planes y programas para la implantación de la capacitación y el adiestramiento en la rama de industria de que se trate; y

...

Art. 523, Fracc. V.

Competencia aplicación normas de trabajo.

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

...

V. Al servicio Nacional del Empleo Capacitación y Adiestramiento.

...

Art. 526.

Competencias de Secretarías de Hacienda y Crédito Público y Educación Pública.

Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Cap. VII, y 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 Cap. IV de este Título.

- Creemos que este artículo quiere decir que tanto la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como la Secretaría de Educación Pública podrán intervenir en apoyo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a vigilar e inspeccionar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a los trabajadores.

Art. 527-A.

Auxilio de las autoridades locales a la federación, trazadores de capacitación, adiestramiento y seguridad e higiene.

En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a la seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliares por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

- Se refiere a que cuando la empresa o establecimiento sea local, las autoridades locales serán auxiliares de las federales en lo referente a estos asuntos. Por lo que interpretamos el incumplimiento en los asuntos relacionados con la capacitación se considera como de fuero federal.

Art. 529, Fraccs. II, IV, V, VI y VII.

En los casos no previstos por los art. 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades de las entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el art. 527-A, las autoridades de las entidades Federativas deberán:

...

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 seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de

las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o 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; y,

VII. Previa determinación general o solicitud específica de las autoridades federales, adoptar aquellas otras medidas que resulten necesarias para auxiliarlas en los aspectos concernientes a tal determinación o solicitud.

- ii. Las entidades federativas formaran el Consejo Consultivo; cabe destacar que este hasta el momento no se a realizado.

iv. Las autoridades federales serán también responsables de dar a conocer a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones; y en su caso serán las encargadas de aplicar las sanciones que correspondan. En este sentido la Secretaría preve la posibilidad de no abarcar por si sola todo el territorio nacional por lo que maneja la alternativa de que otra autoridad lo haga.

vi. Actividad administrativa delegada por la misma Secretaría a estas autoridades.

Art. 537, Fracs. III y IV

Objetivos del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

...

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

IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

- La finalidad del Servicio Nac. es la de coordinar todas aquellas actividades concernientes a la Capacitación y Adiestramiento.

Art. 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.

Art. 539, Fracs. III y IV.

Competencia de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

De conformidad con lo que dispone en el art. que antecede y para los efectos del 537, a la S.T.P.S. corresponden las siguientes actividades:

...

III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de la Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- Con el objeto de elevar los niveles de vida de los trabajadores haciendo equitativa la impartición

de la capacitación, consideramos que la Secretaría no sólo debe cuidar la constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación sino fomentarlas y promoverlas.

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de convocatorias para formar comités Nacionales de Capacitación y adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades que juzgue convenientes; así como la fijación de bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos comités.

- Creemos que si realmente se llevan a cabo la creación de estos Comités, podrán coadyuvar al buen funcionamiento de la capacitación.

c) Estudiar y, en su caso, sugerir en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

- Si deberas se realizara esto, la situación de la capacitación estaría realmente homogeneizada, lo que quizá fomentaría la "cacería" de mano de obra calificada o la caza de ejecutivos de primer nivel, ya que tendrían candidatos idóneos sin necesidad de capacitarlos.

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153-C, a las instituciones y 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;

- Con el fin de garantizar la calidad de la capacitación la Secretaría autorizará, supervisar,

corregirá y si es necesario revocará la autorización.

e) Aprobar, modificar o rechazar, según el caso, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que los patrones presentan;

-Supervisar que los planes y programas realmente abarquen todos los niveles y sean los adecuados, por lo que podrá corregir o revocar los mismos.

f) Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales que permitan, capacitar y adiestrar a los trabajadores conforme al procedimiento de adhesión convencional a que se refiere el artículo 153-B

- Ver la viabilidad para que los trabajadores, principalmente de empresas pequeñas y micro puedan gozar del derecho de la capacitación adhiriéndose a programas generales de la misma rama industrial.

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 y programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados conforme a lo dispuesto por esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor.

- Entiendo que la Secretaría del Trabajo junto con la de Educación diseñan distintas carreras técnicas y profesionales con el fin de preparar al futuro empleado para el trabajo de acuerdo a las

necesidades reales de demanda laboral. Lo que habría que confirmar es si realmente se realiza esta actividad.

i) En general, realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos encomienden a la S.T.P.S. en esta materia.

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

a) Establecer registros de constancias relativas a trabajadores capacitados o adiestrados, dentro de cada una de las ramas industriales o actividades; y,

b) En general realizar todas aquellas que las leyes y reglamentos confieren a la S.T.P.S. en esta materia

La Ley Federal de Instituciones de Fianzas y el Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas contemplan algunos artículos sobre la obligación que tienen los aspirantes a ser Agentes de Fianzas para capacitarse continuamente mientras sean intermediarios en el otorgamiento de fianzas, a continuación se mencionan dichos artículos.

REGLAMENTO DE AGENTES DE SEGUROS Y FIANZAS

...

Capítulo Segundo

De las autorizaciones.

Art. 6º.- Para actuar como agente o apoderados se requerirá autorización de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la que la otorgará o negará discrecionalmente.

...

Art. 7º.- Para ser agente persona física o apoderado se requerirá:

I.- Ser mayor de edad.

II.- Acreditar ante la Comisión que se cuenta con la capacidad técnica para ejercer las actividades de intermediación y, en caso de ser extranjero, se deberá contar con la documentación que compruebe que legalmente puede actuar en el País como agente o apoderado.

Para estos efectos, la Comisión podrá practicar exámenes a los interesados o bien, admitir la constancia que otorgue la institución respectiva, los institutos, escuelas o asociaciones afines de formación profesional que estén registrados ante la Comisión y cuyos planes de Capacitación hayan sido aprobados por la misma.

La Comisión vigilará el cumplimiento de los citados planes y podrá nombrar representantes en los

exámenes que los aspirantes realicen a fin de otorgar la constancia a que se refiere el párrafo anterior;

y

...

Adicionalmente a este reglamento, la Comisión a girado diversas circulares donde especifica algunas situaciones particulares del giro de las fianzas:

Circular F-17.6

...

PRIMERO.- Los planes de estudio para la formación profesional de agentes de fianzas persona física y apoderados de agentes de fianzas persona moral deberán presentarse a esta Comisión para su autorización en forma previa a su puesta en marcha. Asimismo, deberá informarse a esta Comisión de cualquier tipo de modificación que éstos sufran de manera posterior a su autorización, a fin de que, en su caso, reciban la sanción respectiva.

SEGUNDO.- El calendario anual de cursos deberá presentarse a esta Comisión el día 15 de diciembre de cada año como fecha límite.

TERCERO.- Los planes y programas deberán incluir un curso propedéutico para el aspirante a agente de fianzas persona física o apoderado de agente de fianzas persona moral, que contemple un mínimo de 40 horas de capacitación técnica.

CUARTO.- Para la obtención de cédula definitiva como agente de fianzas, los planes y programas

deberán considerar cursos de capacitación para los aspirantes, que contemplen como mínimo, 80 horas.

QUINTO.- Para efectos de la capacitación que deberán acreditar los agentes autorizados para su refrendo, los planes y programas deberán contemplar un enfoque de continuidad que les permita conjuntar en cada período trianual un mínimo de 120 horas de capacitación a razón de 40 horas por año, sobre temas relacionados directamente con la actividad afianzadora.

SEXTO.- Las Instituciones de Fianzas y los Institutos, Escuelas o Centros de Capacitación Especializados, deberán remitir a esta Comisión, junto con los planes y programas sobre los cuales soliciten autorización, la batería de exámenes que aplicarán de acuerdo al nivel en el que se encuentre el agente durante el proceso de capacitación, así como informar trimestralmente el avance del programa en cuanto a cursos, fechas y sede o ubicación de su realización.

Esta Comisión vigilará el cumplimiento de los planes y programas y podrá nombrar representantes en los exámenes que los aspirantes realicen, a fin de otorgar la constancia o certificado correspondiente.

SEPTIMO.- Los certificados o Constancias de Capacitación que expidan las Instituciones de Fianzas, los Institutos, Escuelas o Centros de Capacitación de Formación Profesional de Fianzas, deberán estar impresos en papel seguridad y contener la siguiente información:

Nota: Para poder expedir una Constancia o Certificado de Capacitación el aspirante deberá contar con un 80% de asistencia y una calificación mínima de 8.

CAPITULO 4

***PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DE
CAPACITACION.***

FALTA PAGINA

No 69 a la.....

INTRODUCCION

A manera de introducción quisiera comentar que este último capítulo está expuesto de la misma forma en la que le fue presentado al Director General de Crédito Afianzador el proyecto de la creación de una nueva estructura de capacitación para la empresa; es menester mencionar que el motivo de que la propuesta sea concreta es por razones de tiempo y estilo del propio Director. Dicha propuesta esta integrada por los antecedentes del área, las actividades más relevantes que se han hecho en el transcurso de 1993, la división por sub-áreas que proponemos y las actividades y resultados esperados de cada una de éstas y por último la estructura nueva del departamento.

ANTECEDENTES DEL AREA DE CAPACITACION

En el año de 1990, se crea el Area de Capacitación Ventas, cuyo objetivo principal es:

Poner a disposición de la fuerza de ventas del Grupo Nacional Provincial y agentes independientes, un sistema completo de capacitación, el cual les proporcione las herramientas y apoyos necesarios, para que al término de cada curso estén en posibilidades de asesorar y proponer cotizaciones sobre fianzas a sus clientes.

La función principal del Area de Capacitación es la de impartir cursos locales y foráneos a:

- a) Fuerza de Ventas del Grupo Nacional Provincial
- b) Brocker's* y Despachos de Corredores
- c) Gerentes de Zona.
- d) Agentes y Promotorías independientes .
- e) Personal Administrativo y Ejecutivo de C.A.S.A.

* Brocker's se refiere a una persona moral que es intermediario en fianzas

f) Agentes Especiales

I.1.- Paquete de Cursos que contiene el Sistema Integral de Capacitación.

CURSOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE CREDITO AFIANZADOR:

- Módulo I Curso Básico de Fianzas.
- Módulo II Fianzas de Fidelidad
- Módulo III Fianzas Judiciales, Diversas y Admvas.
- Módulo IV Fianzas de Crédito

PROGRAMA DE DESARROLLO DE VENTAS:

- Taller de Fianzas
- Seminario para Gerentes de Zona y Agentes Consolidados
- Clínica de Ventas

I.2.- Informe de resultados y acciones realizadas hasta el mes de noviembre.

- 1.- Coordinación del Seminario de Planeación Integral en Cocoyoc, Mor.
- 2.- Seguimiento e integración de los planes de acción dirigidos por el Lic. Gonzalo Suárez, Director General.
- 3.- Difusión de programas de cursos a fuerza de ventas a través de circular y poster's en todas las Gerencias de Zona.
- 4.- Se corrigieron los apoyos didácticos en transparencias Kodalite, tanto en contenido como su durabilidad y presentación.
- 5.- Se corrigieron los 4 manuales de cursos de capacitación en cuanto a contenido y presentación.
- 6.- Se promovió a nivel nacional el Programa de Cursos Técnicos al personal y se les entregó un

Catálogo de Capacitación, para el año del '93, se impulsó fuertemente este programa en virtud de que muy poca gente se interesó, en consecuencia buscaremos alguna estrategia para interesarlos.

7.- Se estableció un procedimiento de Registro de Personal Operativo Capacitado.

8.- Coadyuvarnos con el Area de Recursos Humanos en la Instrucción del Jefe de Capacitación y en el diseño del curso de Inducción al personal de nuevo ingreso, así como la elaboración del Manual de Bienvenida a Crédito Afianzador, S.A., Manual de Inducción a Fianzas y reestructuración del audiovisual de bienvenida.

9.- Coadyuvarnos con el Area Jurídica para el Diseño del Manual de Procedimientos de Reclamaciones.

10.- Reformato y portadas de Normas y Guías de Aceptación para Fianzas de Crédito.

11.- Elaboración de los 250 Organizadores de Ventas (material visual de apoyo para la venta de fianzas) para prorratarlos entre las diversas oficinas y proceder a su venta.

12.- Se elaboró el borrador del Manual de Clínicas de Ventas.

13.- Elaboración y diseño de Manual y Curso de Cancelaciones.

14.- Actualización de apoyos didácticos para Fianzas de Crédito.

15.- Elaboración de diversos formatos (solicitudes, requisiciones de crédito, etc.) para el Area de Crédito.

16.- Impartición de Conferencias a beneficiarios sobre Fianzas de Fidelity.

17.- Elaboración y diseño de Instructivo para optimizar las reclamaciones, para la Gerencia de Reclamaciones.

18.- Diseño y formateo de folleto para empresas afiliadas al Sistema de Tarjeta de Crédito.

- 19.- Diseño y formateo de tríptico para el Area de Operaciones Internacionales.
- 20.- Diseño de folleto promocional para la Fuerza de Ventas.
- 21.- Coordinación del Curso de Operaciones y Cancelaciones.
- 22.- Capacitación Integral al nuevo coordinador del Area.
- 23.- Coordinación con las Gerencias Regionales del Programa de Cursos para el 2º semestre, con el fin de invitar a los prospectos a agentes desde un punto de vista cualitativo y no cuantitativo.
- 24.- Impresión, formateo, fotocopiado e integración de carpetas para el Curso de Entrenamiento Básico Operacional.
- 25.- Diseño de originales del panfleto "Afianzando", para la Oficina León, Gto..
- 26.- Realización de nuevos apoyos didácticos, mediante la utilización de acetatos con protector, nuevos colores y diseños para los cursos de Ramo II, III y IV.
- 27.- Realización y diseño del Curso de Reafianzamientos.
- 28.- Coordinación del curso de Reafianzamientos y elaboración de material didáctico.
- 29.- Integración de la Carpeta "Normatividad de Suscripción".
- 30.- Diseño de Circular para la Fuerza de Ventas de Congresos '93.
- 31.- Informe de personal y agentes capacitados a las Areas de Suscripción II y Operaciones.
- 33.- Se impartieron aproximadamente 50 cursos a la fuerza de ventas a nivel nacional, asimismo,
- 34.- Se han impartido y coordinado cursos técnicos y computacionales al personal administrativo.

II OBJETIVO DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE CAPACITACION

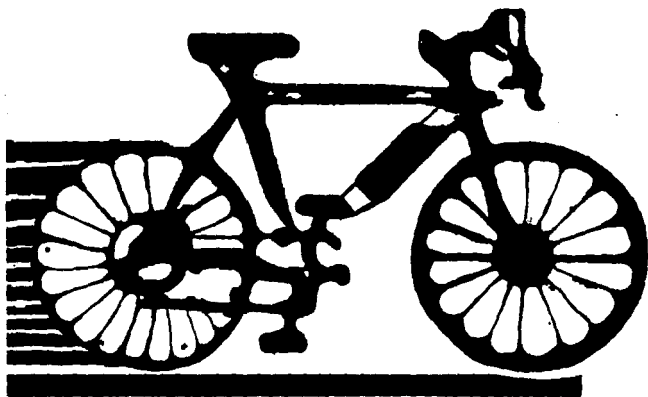
Aprovechar la estructura del Area de Capacitación para diseñar e impartir **cursos técnicos operacionales y de desarrollo al personal administrativo y ejecutivo**, lo cual conllevará a elevar los niveles de calidad en la operación, mejorar la productividad del personal y establecer mecanismos motivacionales y de desarrollo de los Recursos Humanos, lo cual redundará en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa.

En las siguientes páginas, mostraremos una analogía del funcionamiento de una bicicleta con la estructura de capacitación de una empresa, que forma tanto a sus recursos humanos como a su fuerza de ventas.

***ANALOGIA DEL MECANISMO DE UNA BICICLETA CON LA
ESTRUCTURA DE CAPACITACION DE UNA EMPRESA***

IMPULSO

DIRECCION



FUERZA DE VENTAS

RECURSOS HUMANOS

ANALOGIA CON LOS RECURSOS HUMANOS

DIRECCION



Si la empresa se dedica a capacitar al personal administrativo y descuida a la fuerza de ventas (llanta trasera), habrá excelente relación de personal, calidad en los niveles de operación y actitud positiva hacia el servicio, pero en consecuencia no habrá impulso, es decir las ventas serán escasas; por lo tanto no se lograrán las metas de la organización.

ANALOGIA CON LA FUERZA DE VENTAS.

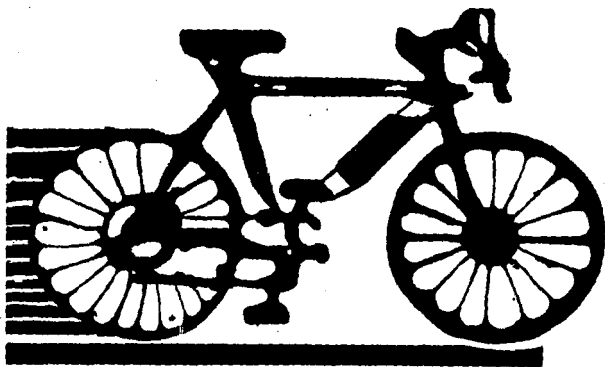
IMPULSO



Si unicamente nos dedicamos a capacitar a los agentes (situación actual), habrá suficiente impulso (ventas), pero la dirección (llanta delantera) no será la idónea.

IMPULSO

DIRECCION



FUERZA DE VENTAS

RECURSOS HUMANOS

Para que la empresa marche adecuadamente se debe reunir lo siguiente por parte de los recursos humanos y por la fuerza de ventas:

1.- Conocimientos técnicos

1.- Conocimientos técnicos operacionales.

2.- Entregar pólizas con oportunidad y calidad

2.- Expedir pólizas con oportunidad y calidad

3.- Pagar primas a tiempo

3.- Pagar comisiones a tiempo

4.- Depurar cartera y cancelar fianzas

4.- Realizar un buen trabajo administrativo y operativo.

5.- Existirá una cordial y amistosa relación entre ambos.

6.- Lo anterior se logra con una

IV PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE CAPACITACION.

Además de seguir impartiendo el Programa Permanente del Sistema Integral de Capacitación sobre Fianzas a la Fuerza de Ventas, se propone que esta Area sea aprovechada para impartir la capacitación al personal administrativo, poniendo principal atención en el personal operativo, mandos intermedios y niveles ejecutivos, de esta forma la capacitación en nuestra Empresa sería integral y con ella obtendremos mejores resultados.

A fin de facilitar el conocimiento del negocio de las fianzas y el funcionamiento de la Empresa, se pondrá a disposición de ésta por parte del Area de Capacitación, un completo y moderno Sistema de Capacitación con la finalidad de que el personal administrativo brinde un trato cordial y amistoso a toda la fuerza de ventas, considerando que son un pilar fundamental para la Empresa, logrando con ello un verdadero equipo de trabajo formado por auténticos profesionales y técnicos dentro de C.A.S.A. (Crédito Afianzador, S.A.).

V OBJETIVOS GENERALES

- 1.- Elevar los niveles de calidad en la operación de la Empresa (mediante el diseño e impartición de cursos técnicos y operacionales).
- 2.- Establecer mecanismos motivacionales y de desarrollo al personal (mediante el diseño e impartición de cursos de desarrollo a los niveles administrativos y ejecutivos).
- 3.- Identificarnos en el sector como la Empresa con la mejor calidad en el otorgamiento de productos y servicios (en este caso el área de capacitación coadyuvará con el diseño e impartición de cursos tanto a la fuerza de ventas como al personal administrativo).
- 4.- Lograr la consolidación como una de las mejores afianzadoras, para mantenernos dentro de

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

las 3 primeras a nivel nacional en el mediano plazo.

Para poder alcanzar los objetivos generales antes citados, el Area de Capacitación, debe coadyuvar para el cumplimiento de los mismos, a través de la realización de un plan estratégico.

Para que la capacitación en Crédito Afianzador, S.A., sea integral, consideramos necesario que el Area sea dividida en tres secciones, mismas que a continuación se enumeran:

a) Capacitación Ventas.

b) Capacitación Técnica Operacional.

c) Desarrollo de personal Administrativo y Ejecutivo.

A continuación se presenta un mecanismo de la manera de trabajar de esta Area en sus diferentes secciones, de las cuales se darán a conocer los objetivos específicos de cada una, así como el procedimiento y resultados esperados.

a) CAPACITACION VENTAS

Actualmente ésta Area tiene como función primordial dar instrucción en forma masiva a la fuerza de ventas Nacional Provincial (N-P) e independientes, en tal virtud nuestra pretensión es el dar otro giro, en donde se otorgue una capacitación desde un punto de vista cualitativo y no cuantitativo es decir capacitar calidad y no cantidad, atendiendo a lo siguiente:

a.1.- Objetivos Específicos de la Sección de Capacitación Ventas.

Diseñar un perfil del prospecto a ser agente de fianzas, a fin de garantizar su potencialidad dentro de la empresa.

Diseñar un programa de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de agentes con potencial, coadyuvando con ello a explotar su cartera cautiva a través de la promoción con sus

clientes actuales y futuros.

Elaborar un programa que permita medir el impacto de la capacitación ventas, con implementación de un proceso de seguimiento de la producción del agente capacitado.

a.2.- Plan de Acción de la Sección de Capacitación Ventas.

PERFIL DEL AGENTE.- Con la finalidad de incrementar los niveles de calidad de los agentes de Crédito Afianzador, S.A., se esta elaborando un perfil del agente de fianzas, en el cual se involucrarán aspectos tales como aptitud, potencial, y cartera cautiva del agente en materia de seguros de daños, poliempresa, flotillas en vida, línea azul, etc., así como la disposición del mismo agente, sea o no de seguros.

RECLUTAMIENTO.- Una vez realizado lo anterior será elaborado un programa de reclutamiento en donde coadyuvará el Area de Contratación de Agentes de N-P, la cual nos turnará todos los listados o relaciones de agentes por oficina de servicio y gerencia de zona, en las cuales deberá incluir la composición de la cartera de cada uno de ellos, escogiendo a aquellos que posean la potencialidad deseada.

Asimismo y a través de la regionalización de las oficinas de servicio del área metropolitana asignadas a los integrantes del Area de Capacitación y con el objeto de involucrar a los gerentes de zona en el incremento de la venta de fianzas por parte de sus agentes, se llevarán a cabo entrevistas personales con los gerentes.

En primera instancia se trabajará con la fuerza de ventas N-P y en un segundo plano cuando se consolide esta acción se procederá a realizar el mismo procedimiento con agentes de aseguradoras que no formen parte de un grupo financiero o bien de aquellos que no cuenten con una afianzadora, tales como: Seguros Génesis, Seguros Serfin , Seguros América, Seguros Chapultepec, etc.

SELECCION.- Posteriormente, será creado un programa de selección, el cual contendrá un sistema de entrevistas personalizadas con los prospectos a ser agentes de fianzas, el cual permitirá el análisis del posible potencial del agente, respecto al aprovechamiento y colocación de su cartera cautiva a fianzas. En dicho programa de selección se deberá incluir un reglamento de contratación de agentes que permita mantener un control específico sobre las personas a contratar. Es menester hacer notar que esta Area fungirá como una especie de "aduana" en donde se determinará la viabilidad y potencialidad del agente en perspectiva, ya que aquellos prospectos que deseen contratarse, sean locales o foráneos, necesariamente deberán ser valorados por esta Area de acuerdo a los parámetros y técnicas previamente establecidas; lo anterior repercutirá en forma muy manifiesta en el fortalecimiento del proceso de contratación.

CONTRATACION.- Una vez que el prospecto ha sido contratado por el Area correspondiente y con el visto bueno de capacitación, éste deberá ser capacitado de acuerdo al Sistema Integral de Capacitación existente, por uno de los integrantes de esta Area, pudiendo ser capacitación individual o dentro de un pequeño grupo selecto de agentes de la misma zona en donde se hayan contratado simultáneamente.

En dicha capacitación incluiremos adicionalmente aspectos tales como apoyos en visitas conjuntas con clientes, cartas promocionales, cotizaciones, apoyo en el cierre de negocios, etc.

CAPACITACION SEGUIMIENTO.- Con la finalidad de medir el impacto de la capacitación, el coordinador de capacitación se encargará de llevar un registro de agentes capacitados, mediante el cual supervisará su producción individual en forma trimestral, a fin de verificar si las metas propuestas fueron cumplidas, ya que en caso contrario se procederá a su baja.

a.3.- Resultados

Los resultados que esperamos al implementar el anterior plan de acción, son los siguientes:

- ✓ Crear un perfil de agente para mejorar la calidad de nuestro personal de ventas.

- ✓ Reclutar, Seleccionar y Contratar agentes con potencial, con la finalidad de que nuestra empresa cuente con agentes de calidad evitando la cantidad.
- ✓ Contar con un apoyo efectivo con respecto a la promoción por parte de los gerentes de zona en la venta de fianzas.
- ✓ Contar con parámetros que nos permitan seleccionar adecuadamente a la fuerza de ventas.
- ✓ Contar con una política de contratación de agentes que permita un control preciso en la Institución.
- ✓ Proporcionar capacitación personalizada, facilitando la adaptación del agente con el mercado de fianzas, su permanencia y rendimiento con nuestra Compañía.
- ✓ Contar con un efectivo control sobre la producción del Agente Capacitado a fin de efectuar el análisis y seguimiento de ésta.
- ✓ Como resultado de la implantación de este plan de acción, elevar significativamente la percepción de primas pagadas para nuestra Empresa, coadyuvando a mejorar la participación en el mercado.

b) CAPACITACION TECNICA OPERATIVA

Antes de establecer un programa y un plan de acción para llevar a cabo la capacitación técnica operacional al personal de Crédito Afianzador, S.A., debemos tomar en cuenta los siguientes cuestionamientos:

- 1.- ¿Qué se ha hecho?, a partir de 1992, se han elaborado manuales e impartido cursos de Operaciones y Cancelaciones, Entrenamiento Básico Operacional y Reafianzamientos, dirigidos a grupos selectos de empleados y funcionarios pero sólo se han impartido en forma muy eventual.
- 2.- ¿Qué tan bien se ha hecho?, considerando que este tipo de capacitación no debe ser selectiva y

por el contrario debe ser abierta a todas las áreas afines y además de esto dar seguimiento y actualización sobre los puntos más importantes de los contenidos de los cursos para valorar los resultados, el cual no se ha hecho.

3.- ¿Debe continuar haciéndose?, tomando como referencia el punto anterior, ha sido un buen inicio, pero definitivamente se debe dar en forma **permanente** a todo el personal.

4.- ¿Cómo se puede mejorar?, el propósito de la creación de la Sección de Capacitación Técnica Operacional es dar precisamente toda la atención especial y de servicio a los empleados de Crédito Afianzador, S.A., implementando todo un programa de capacitación técnica operacional permanente.

3.1.- Objetivos Específicos de la Sección de Capacitación Técnica Operacional.

1.- Lograr un adecuado entrenamiento de los empleados de nuevo ingreso en su puesto, para obtener una mejor calidad en el desempeño de sus funciones, tanto en aquellos del Distrito Federal y Area Metropolitana, como aquellos del interior de la República.

2.- Dar a conocer en forma oportuna a los empleados , todos aquellos cambios operacionales y administrativos que se presenten en nuestra Empresa, con la finalidad de mejorar la comunicación interna y externa.

3.- Actualizar a todos aquellos empleados con antigüedad en la Empresa, respecto a los conocimientos y herramientas necesarias para orientar y asesorar a todos nuestros clientes internos y externos según sea el caso.

4.- Coadyuvar con cada una de las Areas de la Empresa para el mejoramiento de los controles y procedimientos técnicos y de operación, para obtener mejores resultados en las metas establecidas.

5.- Motivar al personal en general y hacer notar que a través de la capacitación técnica

operacional, podrán obtener mayores posibilidades de crecimiento en la Empresa.

6.- Involucrar y hacer partícipes a todos los ejecutivos y responsables de cada una de las Areas, en la elaboración de todos los planes y programas para la capacitación técnica de sus subordinados.

b.2.- Plan de Acción.

1.- Se calendarizó un programa completo de cursos dirigidos a todas y cada una de las Areas de la Empresa, poniendo mayor énfasis en aquellas cuya función principal sea la operacional.

Asimismo como parte de este programa se diseñará un Manual de Operación y en su caso un curso por cada una de las Areas (ejemplo Manual de Reclamaciones, Manual de Reafianzamientos, etc). Dichos manuales serán elaborados por el responsable de esta sección conjuntamente con el responsable o con la persona que cuente con mayor experiencia dentro de cada una de las Areas.

Es menester hacer notar que la finalidad no es sólo elaborar manuales, sino también detectar deficiencias en los sistemas de operación y en la medida de lo posible sugerir algunos cambios pertinentes para la mejora de los mismos.

Estos manuales y apoyos didácticos se conformarán en base a entrevistas con alguno de los integrantes de cada una de las Areas y con la vivencia directa a través de la permanencia temporal a fin de que la información sea objetiva. (ejemplo: Manual de Reafianzamientos).

2.- Se diseñarán y programarán cursos de Formación de Instructores, ya que la capacitación técnica operacional hacia el personal de cada área, la llevará a cabo el jefe o responsable de cada área, el cual deberá ser necesariamente habilitado como instructor.

3.- Se capacitará al personal de Departamentos u Oficinas que lo requieren, inclusive a fuerza de ventas en cuestiones de actualización.

(ejemplo: Campaña de Capacitación a Nivel Nacional a toda la fuerza de ventas que posea folios en blanco y requiera de los conocimientos y adiestramiento sobre el llenado de los nuevos formatos, de acuerdo a las disposiciones fiscales actuales).

4.- Inicio de la capacitación técnica operacional para agentes que por primera vez les sean suministrados folios en blanco, con cursos especiales muy profundos, contemplando la modificación al actual Contrato de Suscripción el cual deberá contener impactos penales para aquellos que lo incumplan.

5.- Programación semestral de cursos técnicos sobre productos al personal administrativo y ejecutivo.

6.- Programación semestral de cursos computacionales al personal administrativo y ejecutivo.

7.- Realizar campañas de capacitación, adiestramiento e información, respecto a nuevos productos, reformas a la Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Reglas Generales, etc., tanto al personal como a la fuerza de ventas.

8.- Realizar un inventario de capacitación, a fin de que los superiores jerárquicos puedan conocer la trayectoria de sus subordinados, respecto de los cursos tomados en Crédito Afianzador, S.A.

b.3.- Resultados

Los resultados que esperamos obtener de la Capacitación Técnica Operacional son:

- ✓ Que todos los empleados, jefes y directivos de la Empresa conozcan perfecta y detalladamente la operación de cada una de las Areas de la Empresa, según a la que pertenezcan y se relacionen.
- ✓ Realizar un Programa Integral de Desarrollo a Ejecutivos en aspectos técnicos de nuestros servicios (productos).
- ✓ Incrementar la calidad en la operación en todas las oficinas del país.
- ✓ Lograr que todos los empleados estén preparados técnicamente para hacer frente a los

cambios que surjan en nuestro entorno.

- ✓ Contribuir al logro de los objetivos institucionales establecidos por la Dirección General a través de la capacitación técnica operacional a todos los niveles.
- ✓ Coadyuvar en la mejora de los canales de comunicación con la finalidad de obtener un mejor desarrollo en las relaciones tanto de los empleados como de los ejecutivos de la Empresa.
- ✓ Dada la involucración de esta Area en las demás, se obtendrán posibles cambios a los sistemas actuales de operación que se detecten obsoletos, lo cual traerá como consecuencia un mejor aprovechamiento de todos los recursos.

c) DESARROLLO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EJECUTIVO

Todo el personal que labora en Crédito Afianzador, S.A., sabe que existe una marcada intención de seguir la directriz hacia los primeros lugares del Sector Afianzador, debido a este interés, el Area de Suscripción Técnica con la Subdivisión de Capacitación , se han preocupado por elaborar algunos planes que paralelamente a la operación, los cuales coadyuvarán a alcanzar este importante objetivo, ser los primeros.

El plan al que se hace referencia, es el del desarrollo de operativos y ejecutivos en el que se pretende abarcar dos puntos importantes:

- a) Dotar de los conocimientos a los participantes.
- b) Utilizar los cursos de capacitación y desarrollo como un incentivo, es decir como motivadores de conductas positivas.

c.1.- Objetivos Específicos de la Sección de Desarrollo de Personal Administrativo y Ejecutivos.

- 1.- Que el personal operativo y ejecutivo alcance niveles de desarrollo óptimos.

2.- Desarrollar habilidades y potencialidad para lograr el cumplimiento de los objetivos de Crédito Afianzador, S.A.

3.- Modificación de conductas actitudinales negativas e incremento de conductas positivas.

4.- Llevar un seguimiento y control óptimo de la trayectoria del personal capacitado.

c.2.- Plan de Acción.

Primera Fase:

1.- Realizar una detección de necesidades de capacitación, con el fin de conocer las debilidades que en este sentido poseen los recursos humanos.

2.- Análisis de la Detección de Necesidades, es decir calificar y cuantificar los resultados obtenidos.

3.- De los resultados de la detección anterior se procederá al diseño y elaboración de los cursos pertinentes, con los cuales se pretenderá satisfacer las necesidades detectadas.

Segunda Fase:

4.- Como complemento a los cursos que se diseñen, se cuenta actualmente con un programa permanente por parte de Nacional-Provincial (N-P), a efecto de que todos aquellos cursos que se adecúen a nuestras necesidades puedan ser impartidos a nuestro personal, con instructores habilitados de C.A.S.A. y N.P., y en tal virtud se deberá pagar el importe del incentivo correspondiente de acuerdo a las políticas establecidas en N-P.

Tercera Fase:

Una vez determinados los cursos que podrán ser impartidos de acuerdo a la jerarquización de necesidades, estos serán seleccionados y programados con la finalidad de aumentar el desarrollo de nuestros recursos humanos.

5.- Para que la propuesta anterior se pueda desempeñar cabalmente, es necesario que la Gerencia de Recursos Humanos de C.A.S.A., colabore con esta Area y se involucre activamente en el manejo de los aspectos administrativos tales como:

a) Formación de la Comisión Mixta de Capacitación.

b) Registro de los Planes y Programas de Capacitación ante la Dirección General de Capacitación de la S.T.P.S.

c) Coordinación de Permisos y Autorizaciones por parte de la Gerencia de Recursos Humanos para dejar salir al personal que acuda a cursos fuera de sus instalaciones antes de la jornada de trabajo, así como la entrega de vales de ayuda para comida .

6.- Coordinadamente el Area de Recursos Humanos y de Capacitación elaborarán un reporte semestral a las Subdirecciones Correspondientes de los resultados obtenidos de la capacitación, respecto de sus subordinados.

7.- Se realizará una evaluación semestral para medir el impacto de la capacitación de los recursos humanos en la Empresa.

c.3.- Resultados:

Los resultados esperados en esta área son:

- ✓ Lograr una identificación plena entre los empleados y de éstos con la Empresa.
- ✓ Coadyuvar al mejoramiento de los canales de comunicación interpersonal dentro de nuestra Institución.
- ✓ Lograr una mejor imagen, integración y motivación entre los empleados de C.A.S.A.
- ✓ Incrementar la actitud y calidad en el servicio tanto para clientes internos como externos.
- ✓ Alcanzar el óptimo aprovechamiento de los recursos.

- ✓ Minimizar en alto grado los costos de la capacitación externa, ya que se aprovechará la infraestructura con que cuenta actualmente Nacional Provincial (N.P.)
- ✓ Desarrollar el potencial intelectual del empleado para realizar cabalmente su actividad y tener la posibilidad de aspirar a mejores niveles jerárquicos dentro de la Empresa.
- ✓ Involucrar a los superiores jerárquicos en la trayectoria de capacitación de sus subordinados, con la finalidad de brindarle las herramientas para que pueda aprovechar mejor a su personal.
- ✓ Cumplir con los requerimientos de la Dirección General de Capacitación de la S.T.P.S.

VI CONCLUSION

Como se podrá observar, la propuesta general se divide en tres secciones: **capacitación ventas, capacitación técnica operacional, capacitación y desarrollo al personal administrativo y ejecutivo.**

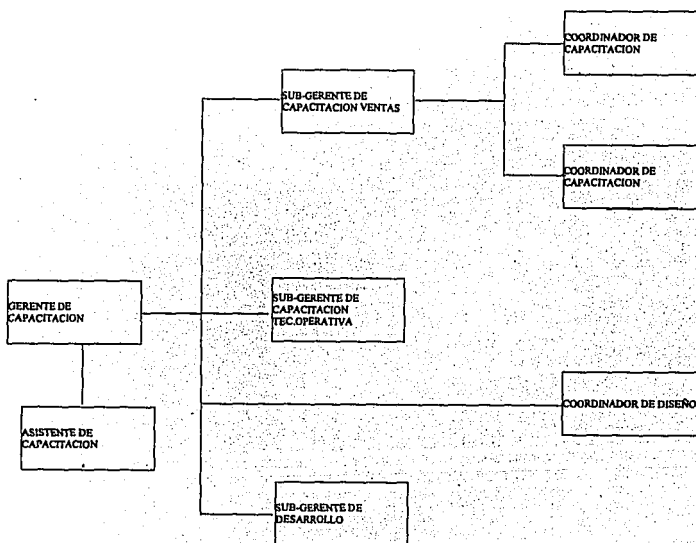
Con lo anterior el individuo podrá reforzar su formación, renovar su información y conservar una panorámica que le permita estar integrado al acelerado desarrollo empresarial. Así pues, para poder realizar cabalmente lo anterior, el Area de Capacitación requiere de una reestructuración, toda vez que en caso de ser aprobada la presente propuesta, deberá asumir mayores responsabilidades tales como:

- o Incrementar la calidad en la fuerza de ventas.
- o Incrementar los niveles de calidad en la operación.
- o Desarrollar al máximo los aspectos motivacionales, cognoscitivos y de desarrollo al personal administrativo y ejecutivo de Crédito Afianzador, S.A.

La decisión temprana de este proyecto, es de suma importancia para esta área, toda vez que con oportunidad podrán ser desglosadas las funciones de cada sección y tener en breve un plan de acción que redunde en beneficio de la Institución.

Cabe destacar que la plantilla con la que cuenta actualmente Crédito Afianzador es de 2500 Agentes de Fianzas registrados y 350 Empleados Administrativos tanto Ejecutivos como Operativos, de la misma manera se debe considerar que uno de los objetivos de la empresa es hacer crecer su Fuerza Productora, por lo que el número de Agentes puede ir en crecimiento.

VII ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA:



BIBLIOGRAFIA.

BIBLIOGRAFIA

Burgos, Manuel. *"Las Diez Razones para Capacitar"*, Artículo de la Revista Expansión, 1992.

Castro Herrera, Benjamín. *"Capacitación, Diseño tecnológico de Cursos"*, México, Limusa 1990.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. *"Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas"*, C.N.S.F., México 1993.

Lelo de Larrea, Ramón. *"Manual del Curso Propedéutico de Fianzas"*, Crédito Afianzador, México 1994.

Grados Espinosa, Jaime, Generación 81-85. *"Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo"*. Fac. de Psicología, UNAM 1985.

Ley Federal del Trabajo, DOFISCAL, México 1989.

Ley Federal de Instituciones de Fianza, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México 1993.

Mendoza Nuñez, Alejandro. *"La Capacitación Práctica en las Organizaciones"*, México, Trillas 1986.

Mendoza Nuñez, Alejandro. *"Manual para Detectar Necesidades de Capacitación"*. México, Trillas 1986.

Molina Bello, Manuel. *"La Fianza de Empresa"*, México 1994.

Pinto, Roberto. *"Manual del Curso de Formación Profesional de Administradores de Capacitación"*, CAPINTE 1993.

Reyes Ponce, Agustín. *"Administración de Empresas I"*, Limusa, México, 1986.

Siliceo, Alfonso. *"Capacitación y Desarrollo de Personal"*, México, Limusa 1990.

Valtierra Matus, A. Paloma. *"El Sistema Dual Aleman de Capacitación Profesional y sus Aplicaciones en la Industria Mexicana"*. Tesis de Licenciatura, Fac. de Psicología UNAM, 1991.