

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGIA

UNA EXPERIENCIA PRACTICA DE CAPACITACION EN UNA INSTITUCION PRIVADA.



*VB*  
*rw*

FACULTAD DE FILOSOFIA  
Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGIA  
COORDINACION

*XP*  
*1981*  
*ABU*

TRABAJO ESCRITO QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PEDAGOGIA

PRESENTA:

AGUIRRE Y RIVERA SUSANA DEL SAGRADO CORAZON



México, D. F., septiembre de 1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Con inmenso amor a mis

PADRES y HERMANOS,

muchas gracias.

À todas aquellas personas que me  
ayudaron a lograr mis  
objetivos, vaya mi  
respeto y admiración.

# I N D I C E .

	PAGS.
Introducción.....	1
Marco teórico .....	3
Antecedentes .....	14
- Instituciones bancarias .....	14
- Sistema Financiero Mexicano .....	14
- Banco Nacional de México, S. A. ....	17
La capacitación en Banamex .....	20
Unidades que constituyen la Sección de Capitación de Personal: .....	20
- Unidad de Coordinación de Eventos .....	21
- Unidad Centro de Capacitación .....	21
- Unidad de Entrenamientos .....	21
- Unidad de Material Didáctico .....	22
- Unidad de Proyectos Especiales y Unidad de Proyectos.....	22
- Centro de Información de Capacitación .....	22
Departamento Desarrollo de Sucursales del Area Metropolitana .....	23
- Objetivos Generales .....	23
. Unidad de Planeación y Administración .....	23
. Unidad de Proyectos y Obras .....	24
. Funciones Inmobiliarias .....	24
Diagnóstico de Necesidades .....	25
Problemas en la detección de necesidades .....	46
Cuadro Resultante del Cuestionario Aplicado .....	Anexos I y II
Qué es lo que se pretende lograr con estos cursos .....	47
. Lista de deberes .....	48
. Lista de actividades .....	49
. Cuadro de distribución del trabajo .....	52
. Reporte de descripción de responsabilidades .....	53

	PAGS.
Presentación de objetivos de fondo .....	55
Programa de trabajo .....	58
Programa de vacaciones .....	59
- Políticas para el disfrute de vacaciones .....	61
Papel para asignar o denegar qué persona y por qué razones debe capacitarse .....	62
- Cuadro de distribución de trabajo .....	64
La capacitación en razón de los métodos empleados .....	66
Plan General de Capacitación .....	Anexo III
Los sistemas abiertos de educación .....	69
Posible interpretación de resultados .....	76
- Evaluación del curso .....	82
- Autoevaluación .....	84
Conclusiones .....	85
Bibliografía .....	87
Glosario .....	91
Anexos .....	109
- Organigramas	
. Sistema Financiero Mexicano .....	No. 1
. Secretaría de Hacienda y Crédito Público .....	No. 2
. Banco Nacional de México, S. A. ....	No. 3
. Departamento Desarrollo Sucursales Area Metropolitana .....	No. 4
- Reglamento de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, Legislación - Bancaria. ....	No. 5
- Derechos y Obligaciones de los trabajadores y de los Patrones, Capítulo III Bis, de la Capacitación y Adies- tramiento de los Trabajadores .....	No. 6
Autoridades del trabajo y servicios sociales. Capítulo IV del Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y - Adiestramiento. Ley Federal del Trabajo .....	No. 7

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

La elaboración y defensa de un trabajo para optar por un grado aca  
démico reviste un significado importante, por el hecho de que re--  
presenta, de una manera concreta todo o gran parte del cúmulo de -  
experiencias adquiridas a través de los años de vida universitaria.  
De ahí pues el interés y el empeño con que se selecciona tanto el -  
tema como la forma en que el mismo debe de abordarse. Cuando se -  
han desarrollado actividades extraescolares relacionadas con el fu  
turo profesional, la posibilidad de recurrir a ellas nos ofrece una  
oportunidad más segura y más rica sobre la que se puede realizar -  
un aporte práctico. [El hacer compatible la teoría con la praxis ha  
sido uno de los principales problemas a los que en menor o mayor -  
proporción se enfrentan la gran parte de los profesionistas, cosa  
que con más frecuencia se da en el área de las Ciencias Sociales.]\*

En mi caso particular, el motivo para hacer este trabajo fue más que  
nada [los diversos tipos de problemas que existen en la empresa y que  
determinan necesidades de capacitación. Realice hace dos años un  
estudio en una institución privada, que consistió en recoger los in  
tereses y necesidades de un grupo de personas para encauzarlas me-  
diante el auto-desarrollo personal con beneficios tanto para la per  
sona como para la Institución.

En ese primer intento, el mismo personal elaboró un cuestionario del  
cual sólo queda el cuadro resumen, deseaban ver encaminadas sus in-  
tenciones con resultados positivos, pues como sabemos el ser humano  
es cambiante y siempre lleno de metas.

Esto hizo que surgiera en mí la necesidad de volver a la misma empre  
sa y ver qué estaba pasando y si realmente ese primer estudio sirvió  
y si no, qué aspectos se podrían trabajar para dar algo más conciso  
en lo que respecta a la capacitación.

Así decidí empezar otra vez haciendo preguntas, entrevistando al personal, encuestándolo, observándolo, etc., se de antemano que no se puede emitir un juicio porque no es fidedigno y si subjetivo, pero es un camino a seguir para detectar conflictos internos dentro de la institución.

{ El riesgo de seguir una metodología determinada en la capacitación siempre se corre, lo mejor es definir dentro de un marco, alternativas que puedan sugerir soluciones prácticas y no ser autoritarias o impositivas sobre el tema, ya que hay que considerar - que uno de los elementos importantes dentro de toda institución es su organización, incluida en la misma, filosofía y política, lo cual afecta grandemente a los objetivos que se pretenden, por otro lado, hay también el elemento tecnología, es decir, el cómo se hacen las cosas dentro de la empresa o institución, y por último el ambiente que podría ser definido en término de relaciones, tanto entre colegas como subordinados y superiores. Todos estos elementos son determinantes en la capacitación por ello la insistencia en no apegarse a dogmas, sino en dar posibles encuadres flexibles que puedan servir de referencia. }

## M A R C O    T E O R I C O

Fue en la Unión de las Repúblicas Socialistas Soviéticas en donde se observó por primera vez que la escasez de mano de obra calificada podía detener el desarrollo económico. Después de la revolución de - - 1917, se inició un proceso de industrialización a corto plazo. Uno de los factores que impidieron al cumplimiento de los planes correspondientes fue la escasez de personal capacitado. Desde entonces, y por espacio de aproximadamente 30 años se ha llevado a cabo en la U.R.S.S. una planificación detallada de los Recursos Humanos. (Héctor Correa, Ed. formación profesional y formación en la empresa en la planificación de recursos humanos).

Desgraciadamente, la experiencia rusa no fue conocida o aprovechada - en Occidente mientras la competencia de los regímenes socialistas y el rápido desarrollo económico de la postguerra no hicieron sentir la escasez de los recursos humanos, Occidente no tuvo conciencia del -- problema.

{En 1945, surge el tema de la educación de adultos, después de la segunda guerra mundial, indicando que la educación de adultos debe combinar la práctica y la teoría, el trabajo y el aprendizaje. Se destacó el poder de los medios de información y de técnicas pedagógicas - tales como la instrucción por correspondencia para llegar a los hogares y a los lugares de trabajo. Se convino en que el aprovechamiento de recursos humanos constituye una parte esencial del desarrollo económico y social, y que la educación de adultos debe desempeñar un papel importante a ese respecto. [La educación como un factor de evolución y transformación.] La formación profesional debe ser algo más que una simple preparación del individuo para desempeñar una función productiva. El adulto debe tener la posibilidad de participar en el control de todos los procesos en que se ve envuelto, por lo que hay que tener

presente, los diferentes papeles del individuo en la sociedad (culturales, sociales, políticos, etc). (1a. 2da. y 3a. Conferencias de Educación de adultos, UNESCO, 1945, 1961 y 1976).

En la educación para adultos se contempla al sujeto que carece de cierto nivel de escolaridad y también de ciertas características para poder realizar su trabajo de acuerdo con las necesidades básicas del mismo. Al considerar a este sujeto, no se hace diferenciación de edad, sexo, (ubicación en la fuerza de trabajo, etc), con todo encontramos un objeto genérico, que se expresa de diversas formas: cambiar la situación, contribuir a la transformación de la sociedad, su remodelación, propiciar el cambio en el mismo, etc.

Por tanto, esta guiada por el motor del desarrollo económico del país, pero lo que consigue también es la ampliación de los mecanismos de explotación de los adultos marginados, pues la movilidad social y la redistribución del ingreso no depende únicamente de mayor educación o de "capacitación técnica" que podrían obtener los adultos no escolarizados, sino que existen otras variables, que en formas específicas de articulación, si logran en casos particulares la movilidad social y un incremento sustancial en el ingreso.

La educación para adultos está cumpliendo diversos objetivos con frecuencia no interrelacionados, sino autónomas e independientes, como son:

- a) ofrecer a los adultos no participantes del sistema educativo formal una instrucción equivalente a la que da dicho sistema a los no adultos.
- b) compensar mediante adiestramiento y capacitación técnica y administrativa las carencias que el sistema educativo formal dejó, para ampliar así la fuerza productiva del país.
- c) generar una participación creativa y organizada en los procesos sociales que incumben a los adultos; ( El por qué y el cómo de la Educación de Adultos, CREFAL, México, 1976).

El proceso de aprendizaje, en el adulto está conformado por experiencias sociales, por acciones organizativas en sí mismo educadoras, ya sean a nivel productivo, de reivindicación y lucha social. Por su situación de adultos, éstos tienen una acumulación de conocimientos - que el proceso educativo deberá contribuir a extraer, organizar lógicamente y coherentemente, comunicar y poner en práctica. En este sentido, la educación para adultos se realiza sobre todo en acciones para-educacionales, pero de especial significado para el adulto.

En dicho sentido, acciones sociales que eduquen significa ligar el proceso educativo a las condiciones de vida y de trabajo de los demandantes, debido a que requiere: vivienda, salud, trabajo, educación, etc. asimismo, tiene una historia social a la que hace constante referencia, aunque se trate de una historia microsocia. Finalmente, vive en sociedad regida por un conjunto de ordenamientos y preceptos legales.

<sup>3°</sup> [Así, el tema de capacitación no es un término moderno, en realidad se puede decir que siempre ha existido, pero hasta nuestros días se ha tomado como una relación de trabajo-trabajador con miras al desarrollo integral del hombre con las relaciones laborales dentro de cualquier marco institucional.] *sigue surgen?*

1° [El proceso de desarrollo que está viviendo México, impone como requisitos básicos, tanto la existencia de una población debidamente capacitada para incorporar al proceso productivo el progreso tecnológico necesario para obtener una productividad creciente de las inversiones y de los recursos naturales, como asimismo, que esa población posea valores y actitudes funcionales con dicho proceso]

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931, se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970, los legisladores dándose cuenta de la enorme importancia que tiene, - institucionalizan el entrenamiento, en sus artículos 132, fracción XV y 159, marca las obligaciones en cuanto a entrenamiento de individuos por las organizaciones.

El mandato constitucional en materia de capacitación y adiestramiento que entró en vigor el 10. de mayo de 1980, ha creado dentro de empresas, industrias y organismos de toda índole una serie de circunstancias y condiciones nuevas en muchas de ellas.

Todo esto ha provocado que las grandes y medianas empresas que ya -- venían impartiendo capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y empleados, tengan que cumplir ahora con una serie de requisitos impuestos externamente, y que, en cierta medida se han modificado dentro de la empresa.

\* [ Podríamos decir que "la capacitación de los recursos humanos debe ser -- algo más que la preparación para el cambio tecnológico (modernización de las formas de trabajo y diversificación de los sistemas de producción). Debe prepararse al hombre de manera integral para que participe conciente y activamente en el proceso de cambio que vive la sociedad en desarrollo, y sea, realmente, no sólo el motor que dinamice las transformaciones, sino que también el usufructuario efectivo de los beneficios que éstas transformaciones produzcan." ] <sup>desp. 2º</sup>

Por lo que ahora nos preguntamos: ¿qué tanta capacitación se requiere?, ¿cómo está la formación de recursos humanos en México? Todo esto está en parte encaminado al manejo que se tiene en la empresa, es decir, cómo se maneja el reclutamiento, la selección y la contratación de personal, por qué no se verifica el control de dicho personal, a qué se debe que la formación de recursos humanos sea deficiente y cómo se ve la educación en este aspecto, ya sea la educación formal e informal. La capacitación se puede plantear como: ¿es una solución de bienestar mutuo - en la empresa o es un gasto inútil? ¿conviene preparar al personal - en forma eficiente o tan solo adiestrarlo en parte?, debido a que se corre el peligro de que después de recibir dicha preparación el empleado se vaya a otra Institución.

La capacitación en sí encierra muchos aspectos que son motivo de crítica, reflexión y de avance. Siempre se ha hablado de capacitación pero bajo diferentes nombres, conceptos, etc., tampoco es algo reciente por lo que deba creerse que sea producto de nuestra época, vemos que desde hace años "los dirigentes nahuas ya incorporaban al ser humano a la vida de grupo, en la que tendría que desempeñar un papel especial" (León Portilla, Miguel. La Filosofía Nahuatl. UNAM, 1979, p. 221)

[De ahí que la capacitación esté adquiriendo importancia en nuestro país, incluso en casi todas las definiciones de capacitación en-- \*  
 contraremos un común denominador que es el intercambio de conocimientos, ideas o sentimientos que tienen como objetivo una modificación de conducta tendiente a la superación y desarrollo a través de la aplicación de la información recibida por medio de la comunicación (Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la administración de empresas, Ed. Limusa, 1976)]

Anteriormente las personas eran conocedoras de todo un proceso de trabajo, ahora nos encontramos con una división del trabajo y vemos que la gente está enajenada al hacerlo, se cansa más debido a cambios tan frecuentes en este mundo de innovación, sufre trastornos nerviosos, enfermedades, etc. (Lengrand, Paul. Introducción a la Educación permanente, UNESCO, 1973), y por consecuencia rinde menos, sin embargo, encontramos también problemas, tales como - competencias, envidias, autoridad, etc., desafíos que hacen que - el trabajador empiece a visualizar su posición y trate de superarse a toda costa para mejorar económica, socialmente, etc., a veces incentivado por la misma Institución que paga esa Educación y le proporciona el tiempo para que pueda hacerlo, pero qué sucede, - cuando todo esto es negado al empleado. Qué sucede con el ser -

humano, qué tipo de motivación o incentivación se requiere para este personal? A quién corresponde verificar estos problemas y tratar de encauzarlos de la mejor manera posible. ¿El pedagogo puede detectar estos conflictos en la Institución y dar, una orientación al empleado para evitar problemas posteriores al mismo y a la Empresa.

Sabemos que los recursos humanos es el mayor valor que tiene una empresa y que dentro de la misma se satisfacen una serie de necesidades que le son indispensables para su realización. Por otra parte, se considera que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos, a fin de que, como fruto de su madurez y equilibrio, participen cada día más en el desarrollo de la empresa y de la sociedad, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos fijados.

Asimismo, el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capacitados, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, adecuada seguridad en el mismo y buena salud física y emocional, son aspectos que redundarán en beneficio de la empresa, los trabajadores y la colectividad.

En el análisis de la formación de capacidades y destrezas de los trabajadores, es útil partir del principio de que no existe una línea divisoria definida respecto al resultado de la educación general, de la educación profesional y de la formación en la empresa. Todos estos medios de formación de capacidades y destrezas contribuyen en cierta medida a preparar para una ocupación productiva. Además, se puede decir que los diversos medios de formación son parte de un campo de variación continua que va de lo teórico a lo práctico. Tampoco existen diferencias marcadas en cuanto a las técnicas que se usan en los procesos de formación.

{ A pesar de la unidad básica de los procesos de formación de capacidades y destrezas es útil distinguir entre dos tipos de procesos que desempeñan funciones diferentes. Estos son:

- a) los de formación que se ofrecen antes de que el alumno inicie su trabajo proyectivo
- b) los que se ofrecen una vez que el alumno ha empezado esta clase de trabajo.

Estos dos tipos de procesos de formación difieren, primero en cuanto al objetivo que se persigue con ellos, y, segundo, en cuanto al tiempo que se dispone para la instrucción.

Para determinar la participación óptima de los diversos tipos de formación se deben tomar en cuenta algunos aspectos:

- delimitar el papel que corresponde a cada uno de los diversos niveles de capacitación.
- Determinar los conocimientos que se deben impartir en cada nivel de capacitación
- Determinar el número de personas que se debe formar

En el momento en que se obtiene el número de personas necesarias con los distintos niveles de calificación dentro de cada tipo de formación de capacidades y destrezas y con el menor costo posible, se puede decir -- que existe una participación óptima de los diversos tipos de formación.

El problema de delimitar los niveles de capacitación dentro de cada tipo de formación no se pueden resolver considerando sólo el sistema educativo. Se le resuelve: en recursos humanos, tomando datos de los procesos productivos y para delimitar los niveles de capacitación, se tomará en cuenta:

- \*- conocimientos que el trabajador necesita para iniciar su vida activa en una profesión u ocupación.
- \*- la política de la empresa o institución que demandan los servicios de los trabajadores respecto al nivel ocupacional dentro de la empresa con

el que una persona se puede iniciar.

- los conocimientos que el trabajador necesita para las diversas ocupaciones a las que puede ascender en su vida práctica. Estos conocimientos generales que deben adquirirse antes de iniciar la vida activa a pesar de que no tienen aplicación en la ocupación inicial y la segunda la de los conocimientos que deben adquirirse durante la vida activa.
- política de promoción de la empresa a niveles ocupacionales más altos. Si es que los trabajadores tienen posibilidad de ascender rápidamente, su educación antes de iniciar la vida activa deberá ser más amplia en caso de que la movilidad dentro de la empresa sea lenta.

En el proceso de delimitación de grupos de profesiones afines se obtiene la información necesaria para determinar el papel que corresponde a la formación recibida antes y después de iniciar la vida activa. Se adquiere información sobre los conocimientos que el trabajador debe tener al iniciar su vida activa, los que necesitará durante todo el transcurso de ella, y el tiempo de que dispone para adquirirlos. Sobre esta base se pueden determinar los conocimientos que deben ser impartidos por la educación general o profesional, en cualquiera de sus niveles, y los que deben ser impartidos por la formación, durante la vida activa. Estos datos permiten resolver el problema del contenido de los diferentes tipos de información. Es útil insistir que no es posible determinar aisladamente el contenido de un tipo de formación.

El contenido en cada uno de los cuatro tipos de formación considerados anteriormente, depende en su conjunto de los conocimientos que el trabajador requiera durante toda su vida activa. Una vez determinados los conocimientos que cada tipo de formación debe impartir se pueden preparar los programas de enseñanza.

El último problema que se debe resolver para determinar la participación óptima de los diferentes tipos de formación es el del número de personas que deben adquirir los diversos niveles de capacitación, este es el problema más simple. Conocidos los objetivos, metas y fines, el número de personas con los diversos niveles de capacitación que se requiere se puede estimar el número de personas que se necesitará para alcanzar las metas futuras, este es el problema sobre el cual se ha profundizado el estudio de los recursos humanos.

Otro problema que debe resolverse para obtener el equilibrio del sistema educativo es alcanzar la participación de las personas que deben recibir información.

El problema es sumamente complejo cuando se trata de la educación antes de iniciar la vida activa, ya que no se conoce con precisión las causas por las cuales las personas atienden o dejan de atender las escuelas o las diferentes especialidades, y uno de los aspectos es que los incentivos económicos dan buenos resultados en el caso de la formación después de iniciada la vida activa.

Este hecho se podría traducir debido a que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer un panorama actual con una visión integral y actualizada del hombre, de sus fines como tal y de otros temas de la misma importancia, esto se debe a que vivimos en un mundo de constantes cambios y avances tecnológicos y el profesional al año o dos de haberse graduado, ya no está al día, esto implica que debe actualizarse siempre, si no se irá quedando rezagado.

Esto ha ocasionado que las empresas que hasta ahora habían impartido capacitación a su personal o lo habían hecho en forma esporádica, lo empiecen a planear en forma más organizada y continua. Por lo que, algunas empresas han formulado programas periódicos de educación formal

e informal para realizar el trabajo con mayor eficacia con la preparación necesaria y especializada que permita enfrentarse en mejores condiciones a su labor diaria.]

En el terreno de educación de adultos y desarrollo de recursos humanos y ante la incesante evolución de las técnicas de producción, resulta - menos que imposible esperar que los sistemas de enseñanza tradicional - respondan en la formación de cuadros básicos que puedan cubrir necesidades de la empresa. (Sarramona, Jaime. La enseñanza a distancia, posibilidades de desarrollo actual. Ed. CEAC, España, 1975).

"Es indiscutible que la educación juega un papel determinado en el incremento de la productividad, pues además de los aspectos artísticos y humanísticos también implica un aprovechamiento racional de los recursos del país, así como un incremento en el nivel de salud de sus habitantes" (Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, 1979, p. 311).

Así la "educación se visualiza como el instrumento principal con cuya ayuda se perfeccionan y desarrollan los recursos humanos" (International Bank of reconstruction and development, report on Cuba, Washington, D. C., 1951, p. 403).

También tenemos en opinión del Dr. Anisio Teixeira que la educación - escolar tiende, no a especializar a algunos individuos, sino a la formación del hombre y a su posterior especialización para los diferentes tipos de ocupaciones, en una sociedad moderna y democrática. (Educação nao é privilegio, Rio de Janeiro, Livraria José Olympio Editora, 1957).

En este sentido tenemos que la capacitación "para hacer" es la más - común, y la más utilizada y de resultados inmediato, se refiere al desarrollo de las aptitudes y habilidades para actuar sobre las cosas por medio del adiestramiento. Su objetivo es la transformación de la materia y sus condiciones son lo observable, lo cuantificable y lo dominable.

La capacitación para "llegar a ser", es generalmente ignorada, sin embargo, es esencial para la vida de la empresa, pues se refiere al desarrollo del hombre, o sea, el perfeccionamiento de su personalidad, toma en cuenta la conciencia de la responsabilidad personal - en el trabajo, la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia.

La capacitación "para hacer y llegar a ser, simultáneamente", es el obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene dos objetivos: el hacer trabajo en conjunto en toda su dimensión social; y el desarrollo del hombre como miembro de grupos, de la comunidad de la empresa y de la sociedad.

A veces se emplea la capacitación "para hacer" considerada como esencial, pero a veces con resultados negativos, ya que el trabajador adquiere habilidad y competencia necesarias pero se siente desligado de la labor que ejecuta quizá por ser ésta deshumanizada y enajenada y esto trae como consecuencia menor vinculación con la Institución o descubre el valor o significación social que su esfuerzo representa.

También es importante que dicha capacitación este planeada conforme a los objetivos que se persiguen sin afectar los intereses institucionales y/o individuales para el mejor desarrollo de metas propuestas. (Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la administración de empresas. Ed, Limusa, México, 1976).

## A N T E C E N T E S

## INSTITUCIONES BANCARIAS.

El origen de institución bancaria data de 4,000 años aproximadamente en Babilonia, según lo indica una tablilla de arcilla cocida a fuego en la que se circunscribió el registro de un préstamo. Después la invención del papel en China, hizo posible el desarrollo de la Banca y el Comercio, con la introducción del papel moneda.

Las instituciones bancarias propiamente dichas, tuvieron su origen en Italia, hacia fines de la edad media.

A principios del siglo XVII, se funda el Banco de Inglaterra, quien emite los primeros billetes de banco en ese país, y, posteriormente se forma el Banco Generale en Francia.

En México, los primeros antecedentes del sistema bancario son durante la época colonial, con motivo de la explotación minera. La primera institución fue el Monte de Piedad, cuyo objetivo era ayudar a las clases menesterosas con préstamos pequeños con garantía prendaria.

Seguidamente aparecen otras instituciones de crédito para apoyo a la minería y fábricas textiles, así como para amortizar diversas clases de moneda.

En 1864, bajo el Imperio de Maximiliano, se fundó el Banco de Londres, México y Sudamérica, introduciendo el uso de billetes de banco en México.

En 1884, el gobierno sienta las bases para el funcionamiento legal de los bancos existentes y se promulgó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, autorizando el funcionamiento de tres instituciones de crédito: los bancos de emisión, los refaccionarios y los hipotecarios.

## EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

Se compone de autoridades hacendarias, instituciones de crédito (sistema bancario) y grupos de empresas e instituciones que apoyan o complementan.

transacciones de carácter meramente financiero. Las instituciones de crédito, se clasifican en:

BANCA OFICIAL, BANCA PRIVADA y BANCA MIXTA

La Banca Oficial, compuesta por instituciones y organizaciones auxiliares nacionales de crédito, sujetas a la reglamentación legal especial y que se han constituido con participación del gobierno federal, nombrando éste último a los miembros del Consejo de Administración o de la Junta Directiva, así como aprobar y vetar acuerdos que la Asamblea o el Consejo adopten.

El objetivo de la Banca oficial es el encauzamiento de la economía general del país, a través del control de crédito, circulación monetaria y fomentar actividades económicas para el bienestar de la comunidad. De esta forma en 1959 se crea el Comité Coordinador de las Instituciones Nacionales de Crédito, para poder ejercer un adecuado control de las actividades que desarrollan.

La Banca Privada está integrada por Instituciones de Crédito y organizaciones auxiliares manejadas por el sector privado.

Instituciones de Crédito Privadas, El sistema bancario se encuentra formado por siete grupos:

- Bancos de Depósito
- Bancos o Departamentos de Ahorro
- Instituciones Financieras
- Instituciones Hipotecarias
- Instituciones de Capitalización
- Instituciones o Departamentos Fiduciarios
- Múltiples

La Banca Mixta -no reconocida oficialmente como tal sino simplemente - aceptada de hecho- está formada por un grupo de instituciones de crédito que pertenecían a la banca privada y que inclusive se ostentan ante el público como tales, pero que por muy diversas circunstancias se encuentran bajo el control patrimonial del Gobierno Federal.

Es conveniente señalar que tanto, la banca oficial, como la banca - privada y mixta, se encuentran sujetas a las normas y reglamentaciones establecidas en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y a las demás leyes mercantiles que rigen el funcionamiento de las sociedades anónimas y las diversas transacciones de -- carácter económico, financiero, comercial o de crédito en el país. (Saldaña Alvarez, Jorge. Manual del funcionario bancario, Ed. Jorge - Saldaña Alvarez, 1980).

El sistema bancario mexicano está constituido por aquellas instituciones que tienen por objeto el ejercicio de la banca y el crédito para el fomento de la industria, el agro, la construcción, etc.

La función primordial de las instituciones de crédito es, por una parte, captar los recursos dispersos de empresas y particulares y por -- otro, canalizar dichas recursos hacia actividades de fomento y desarrollo de los negocios para obtener utilidades.

Lo forman dos sectores: el público, manejado por el gobierno federal y el privado por particulares. Este sector actúa bajo determinados líneamientos trazados por el gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco de México, S. A., y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros,

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene facultades diversas tales como otorgar a nombre del gobierno federal las concesiones a las instituciones de crédito para operar; fijar ciertos requisitos para su organización y funcionamiento; autorizar determinado tipo de operación, así como el establecimiento, fusión o clausura de las sucursales o agencias de las instituciones.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, inspecciona y vigila la constitución, desarrollo y funcionamiento de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares que integran el sistema bancario mexicano, a fin de que se sujeten a la ley.

El Banco de México, S. A., opera como el banco central, es el eje de todo el sistema bancario, entre otras funciones tiene la de controlar la emisión y circulación de la moneda; dirigir la política financiera del gobierno, presta al mismo tiempo, servicios de tesorería, custodia de reservas nacionales, etc., y representa al país en convenios internacionales, etc.

#### BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A.

Es una institución de Banca Múltiple, cuenta con servicios como: financiera, hipotecaria, forma parte del grupo Banamex, al cual están integradas: Seguros América, Factoring, Aviones, Casa de Bolsa, Servicios Comparativos, S. A., Arrendadora Banamex, etc.

Actualmente, este Banco tiene 96 años de antigüedad, con 22,000 empleados, más de 500 sucursales en toda la república y 6 representaciones en el extranjero, es considerado como uno de los Bancos más importantes de Latinoamérica.

Tiene una importante función socioeconómica, ya que a través de los créditos que otorga fomenta el crecimiento de las empresas e industrias en todos los ramos, así como: fuentes de trabajo, compra de maquinaria, de tecnología, y de esta manera ayudar a la economía del país en general. En el área metropolitana encontramos más de 100 sucursales, divididas por tipo de mercado y cliente en: mercado industrial, mercado de personas físicas y el mercado múltiple, además del suburbano, cubriendo así todas las necesidades de servicios bancarios.

En el Distrito Federal, tiene 10,000 empleados lo que hace una rotación muy elevada, anualmente ingresan alrededor de 2,500 personas en el área metropolitana, por lo que, tomando en cuenta el número de personal que existe en esta área en sólo cuatro años se cambia totalmente la planta de personal.

El personal está dividido en la forma siguiente:

Dirección: Directores y Subdirectores.....	100
Gerencia Media: Asesores, Ejecutivos, Gerentes, Subgerentes, Asistentes, Coordinadores de Uni- dades o Proyectos, Titulares y Jejes.....	9,000
Empleados: Secretarias, Cajeros, Supervisores, -- Operadores, Subjefes, Encargados, Funcionarios.....	11,000
Personal de Servicio: Mozos, Personal Mantenimien- to y Aseo, Choferes, Mensajeros.....	1,900

La Estructura Organizacional, se encuentra formada por:

**Dirección General:**

- Asistentes y Asesores del Director General

**Dirección de Inversión:**

- Departamento de Valores

**Dirección de Subsidiarias:**

- Dirección Jurídica
- Estudios Económicos
- Promoción turística e Industrial

**Dirección de Operación:**

- Area Internacional
- Banca Corporativa
- Servicios Administrativos
  - . Personal
  - . Servicios Internos
  - . Finanzas
  - . Sistemas
  - . Mercadotecnia

- Banca Especializada
  - . Tarjetas de Crédito
  - . Hipotecaria
  - . Fiduciario
- Banca Regional
  - . 14 Regionales en toda la República
  - . División Agropecuaria
- Banca Metropolitana
  - . 7 Divisiones de Mercados
  - . Ejecutivos de Cuenta

Por lo que se refiere a la centralización de servicios, únicamente están los siguientes a nivel de información, coordinación y asesoría:

- Personal: Capacitación, Contratación, Sueldos, Nóminas y Bajas de Personal.
- Tarjetas de Crédito
- División Jurídico
- División de Estudios Económicos
- Todo lo relacionado con el área internacional
- Finanzas

En general, se puede decir que cada oficina en el interior de la República tiene facultades y el personal adecuado para proporcionar todo tipo de información y servicio, sólo que no son autónomas, ya que todo lo que es Departamento de Dirección debe estar informado de lo que hacen en el interior de la República.

Por ejemplo, cada regional puede seleccionar a su personal, contratarlo, aumentarle el sueldo, capacitarlo, darlo de baja, cambiarlo de oficina, etc., sólo tiene que informar al Departamento correspondiente en México, ya que éste es el que dicta las normas, políticas y procedimientos a seguir en cada caso y además es el que proporciona la información y la estadística correspondiente a la Dirección de lo que sucede en cada regional.

### LA CAPACITACION EN BANAMEX.

X { Esta generada por la preocupación de sus dirigentes en elevar la calidad profesional del personal y en el servicio que éste presta a su - - clientela.

# { La división de Servicios de Personal y, específicamente, en el Departamento de Servicios de Contratación, Capacitación y Prestaciones Sociales al Personal, existe una sección denominada "Capacitación de Personal", su objetivo es: Proporcionar servicios y recursos de capacitación en forma oportuna, que permita al personal adquirir los conocimientos y habilidades que le preparen para el desempeño del puesto. }

El proceso en la función capacitadora de Banamex, es:

- a) surge una solicitud por parte de un jefe de departamento o sucursal,
- b) se clasifica el contrato (antigüedad, puesto, actividades, etc)
- c) se pide información sobre el grupo con el que se va a trabajar,
- d) se analiza dicha información
- e) se investigan las necesidades de capacitación
- f) se diseñan los programas requeridos
- g) se presentan los programas al jefe que solicitó el apoyo para que - les de el visto bueno,
- h) se implementan los programas, con la elaboración o recavación del material y apoyos didácticos
- i) se imparte el programa
- j) se evalúan los resultados

### UNIDADES QUE CONSTITUYEN LA SECCION DE CAPACITACION DE PERSONAL.

- 1.- Unidad de Coordinación de Eventos
- 2.- Unidad Centro de Capacitación
- 3.- Unidad de Entrenamientos
- 4.- Unidad de Material Didáctico
- 5.- Unidad de Proyectos Especiales y Proyectos
- 6.- Centro de Información de Capacitación ( CI )

### UNIDAD DE COORDINACION DE EVENTOS.

Proporciona servicios de capacitación a todos los niveles, con el fin de apoyar a los responsables en el cumplimiento de sus funciones como orientadores y facilitadores en la capacitación y desarrollo del personal a su cargo.

Este Centro maneja:

BECAS	idiomas carreras maestrías
-------	----------------------------------

CURSOS	internos
	externos

MATERIAL DIDACTICO

EQUIPO AUDIOVISUAL

### UNIDAD CENTRO DE CAPACITACION

Proporciona servicios de capacitación al personal, requeridos por la Banca Metropolitana.

### UNIDAD DE ENTRENAMIENTOS

Prepara al ejecutivo en su "saber" y "saber hacer", para el desempeño de un nuevo puesto dentro de la organización en forma eficiente, lográndose esto con un programa de entrenamiento que es un proceso planificado, el cual integra los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y valores de la persona.

### UNIDAD DE MATERIAL DIDACTICO

Objetiviza lo que se enseña y ayuda al instructor a conducir el aprendizaje dentro de una situación real, o en su defecto, sustituir la realidad para concretar e ilustrar lo que se expone.

### UNIDAD DE PROYECTOS ESPECIALES Y UNIDAD DE PROYECTOS

Desarrolla el proceso de capacitación en lo conducente a implementar - un medio o procedimiento que dé respuesta a una problemática que se presente en forma genérica en la institución y cuya causal sea imputable a una necesidad de capacitación.

La diferencia fundamental entre ambas Unidades, Proyectos y Proyectos - Especiales, está dada en razón de la magnitud de esfuerzos que requiera el proyecto, así como el hecho de que el plan piloto y/o evaluación puedan o no ser desarrolladas por otras unidades.

### CENTRO DE INFORMACION DE CAPACITACION.

Apoya las funciones de capacitación dentro de Banamex, otorgando información actualizada y oportuna, sobre los recursos de capacitación con que se cuenta en el país y en el extranjero y proporciona información sobre los esfuerzos de capacitación realizada en Banamex, a la Dirección de la Institución y a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Se apoya en los servicios que prestan:

DANDO, S. A.

COPARMEX

I. P. N.

CENTRO DE ACTUALIZACION PERMANENTE (IPN)

CENTRO DE EDUCACION CONTINUA (UNAM)

CURSOS DE MAESTRIAS DE DIFERENTES AREAS

ARMO

UNAM  
 BANAMEX  
 OTROS

Según datos de la Comisión Nacional Bancaria, en 1969 el nivel cultural de los empleados bancarios era de un 10% de profesionistas, 10% de personas especializadas, 40% de nivel medio y 40% exclusivamente con certificado de enseñanza primaria.

El presente trabajo se enfoca especialmente a un Departamento del Staff de la Banca Metropolitana, correspondiente al Area de Recursos Humanos, llamado "Desarrollo de Sucursales del Area Metropolitana", dicho Departamento tiene una antigüedad de cinco años, compuesto por 25 personas aproximadamente, y dividido en:

UNIDAD DE PLANEACION Y ADMINISTRACION  
 UNIDAD DE PROYECTOS Y OBRAS  
 FUNCIONES INMOBILIARIAS

El objetivo general de este Departamento, es:

Realizar las actividades encaminadas a que la División Banca Comercial Metropolitana, cuente con los medios físicos satisfactorios que las sucursales de la misma demanda, para operar de acuerdo a su mercado, -  
 Con las siguientes funciones:

UNIDAD DE PLANEACION Y ADMINISTRACION,

PLANEACION,- Establecer, desarrollar y mantener sistematizados los mecanismos de información sobre las tendencias y variables de la demanda de los servicios bancarios, que proporcionen información oportuna de asesoría a las diferentes subdirecciones de operación, de los planes de acción a seguir, en términos de establecimiento, reubicación

ción, cambio y reubicación de locales.

**ADMINISTRACION.-** Establecer, desarrollar y mantener los sistemas integrados de información contable, que proporcione datos oportunos en cuanto a la situación del plan inmobiliario de obras, en función de los gastos ejercidos, y - por ejercer y que forme parte de la planeación financiera de la institución, mediante el uso más adecuado de las herramientas y la aplicación y conocimiento de las políticas de registro y aplicación contable.

**UNIDAD DE PROYECTOS Y OBRAS.**

Vigilar el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de las normas de proyecto arquitectónico y de construcción, para que estos respondan a los conceptos, sistemas y necesidades de la operación, y a las políticas institucionales del mercado, financieras de seguridad e imagen,

**FUNCIONES INMOBILIARIAS.**

Desarrollar, captar y mantener la información sobre el mercado de compra venta y arrendamiento de inmuebles, que establezcan las bases para el asesoramiento oportuno en la formulación de estudios de rentabilidad e inversión en locales.

## DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.

Todas las actividades que se realizan dentro del Departamento nos servirán para detectar una situación basada en necesidades reales, presentes o futuras, "todo esto encierra una apreciación de la complejidad de la organización y de las relaciones humanas, la habilidad de observar los hechos y relaciones concretas según son percibidas por los individuos y las palabras que usan como símbolos para designar estos hechos y relaciones, tomando en cuenta la motivación de los individuos y los grupos" (A. Zalesnik, Foreman training in a growing enterprise, Harvard Business School, Division of - - Research, Boston, 1951, págs. 221-222) y posteriormente elaborar un plan de capacitación de acuerdo con dichas necesidades.

Con el propósito de crear condiciones que permitieran a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos, articulados e integrados del mejor modo posible con las de la Organización, el personal elaboró una encuesta para recoger los intereses y necesidades individuales y de esta manera encauzarlos para acrecentar sus conocimientos en la búsqueda de una mejor coordinación posible para ambos sectores.

Esto sirvió como indicador para ver que dentro de cada persona existe un espíritu de colaboración y cooperación para cumplir con los compromisos encomendados en el puesto específico de cada Unidad y obtener mejores logros, evitando posibles retrasos que pudieran provocar pérdidas de tiempo y esfuerzo, además progresar en diferentes aspectos ya sea: económica, social e individualmente. Demostrando en esta encuesta un fuerte deseo de estudiar y trabajar, se pide conocer: aspectos departamentales, administración de empresas, relaciones humanas, control presupuestal, comunicación, etc., y sobre todo ese afán de superación a través de: cursos, escuelas, universidades con sisteme

mas abiertos o escolarizados para el mejor rendimiento que su talento y conocimientos puedan producir para el logro de necesidades laborales e individuales.

Ahora bien, para que se pudieran ajustar y orientar dichas necesidades educativas se pensó en continuar con esta tarea y elaborar un Plan de Desarrollo Personal real, basado en intereses y necesidades que provoquen la posibilidad de cambios efectivos dentro de su vida y trabajo, mediante Capacitación Formal e Informal para elevar el nivel profesional, incrementando y modificando conocimientos, habilidades y actitudes a través de su continuo y sistemático desarrollo, permitiendo generar dentro de la empresa el entusiasmo por el trabajo, suscitar una labor fecunda y realizar investigaciones colectivas originales con el objeto de mejorar algunas actividades en el desarrollo práctico del trabajo diario, fomentando la participación activa, el diálogo para mejorar los canales de comunicación y hacer más efectiva la participación de todas las Unidades con la Gerencia y viceversa.

Posteriormente se aplicó un nuevo cuestionario para detectar puntos más específicos como son: fecha de ingreso, puesto que ocupa, experiencia laboral, conocimiento de objetivos departamentales, actividades diarias y esporádicas, épocas en que se tiene más trabajo, problemas para realizar su labor, escolaridad, qué cursos consideran les son necesarios, o si han tomado algún curso y si éste ha sido retroalimentado, aspectos de comunicación, si se estudia actualmente, etc.

El cuestionario fue elaborado de la siguiente manera:

1. FECHA DE INGRESO AL BANCO: \_\_\_\_\_
2. AREA A LA QUE PERTENECE: \_\_\_\_\_
3. PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_
4. EXPERIENCIA EN EL PUESTO : \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

5. MARQUE CON UNA "X" LA CUESTION QUE CORRESPONDA A SU SITUACION:

- PRIMARIA: \_\_\_\_\_
- SECUNDARIA: \_\_\_\_\_
- PREPARATORIA O VOCACIONAL: \_\_\_\_\_
- CARRERA COMERCIAL: \_\_\_\_\_
- CARRERA TECNICA: \_\_\_\_\_
- CARRERA UNIVERSITARIA: \_\_\_\_\_
- ESTUDIOS DE POSGRADO: \_\_\_\_\_
- OTROS: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

6. ESTUDIA ACTUALMENTE? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

QUE ESTUDIA? \_\_\_\_\_

7. QUE IDIOMAS HABLA? \_\_\_\_\_

8. DESCRIBA EL OBJETIVO GENERAL DE LA SECCION A LA QUE PERTENECE.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. EN QUE EPOCA DEL AÑO SE TIENE MAS TRABAJO EN SU SECCION?

---

---

10. ENUNCIE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU PUESTO.

---

---

---

---

11. DESCRIBA "BREVEMENTE" LA ACTIVIDAD MAS CARACTERISTICA DE SU PUESTO.

---

---

---

---

12. LAS ACTIVIDADES DIARIAS SON:

---

---

---

---

13. LAS ACTIVIDADES EVENTUALES O ESPORADICAS, SON:

---

---

---

---

14. DE ESTAS ACTIVIDADES HAY ALGUNA O ALGUNAS QUE SE LE DIFICULTEN, POR QUE?

---

---

---

---

15. ¿QUE CONOCIMIENTOS O HABILIDADES CONSIDERA NECESARIOS PARA DESEMPEÑAR MEJOR LAS ACTIVIDADES DE SU PUESTO?

---

---

---

---

16. EXISTE ALGUN PROBLEMA QUE IMPIDA REALIZAR SU LABOR SATISFACTORIAMENTE, CUAL?

---

---

---

---

17. CONOCE USTED LOS OBJETIVOS DE LAS UNIDADES QUE ESTAN INTIMAMENTE RELACIONADAS CON SU SECCION. DESCRIBALOS.

---

---

---

---

18. PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, EN QUE ACTIVIDADES O CONOCIMIENTOS LE GUSTARIA SE LE IMPARTIERA UN CURSO (SEÑALE 4 EN ORDEN DE IMPORTANCIA).

---

---

---

---

19. SI TUVIERA OPORTUNIDAD DE TOMAR UN CURSO QUE "NO TENGA" RELACION CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA, CUAL LE GUSTARIA TOMAR Y POR QUE (SEÑALE 4 EN ORDEN DE IMPORTANCIA).

---

---

---

---

20. QUE SUGERENCIAS U OBSERVACIONES PODRIA PROPORCIONARNOS, PARA QUE LOS CURSOS DE CAPACITACION O ACTUALIZACION ALCANCEN SU COMETIDO?

---

---

---

---

21. HA TOMADO ALGUN CURSO EN ESTE AÑO? SI ( ) NO ( )

CURSO DE: \_\_\_\_\_

CUANTO TIEMPO: \_\_\_\_\_

FUE DISCUTIDO Y RETROALIMENTADO CON SUS COMPAÑEROS?

---

---

---

22. PIENSA QUE LOS TEMAS TRATADOS EN EL CURSO LE FUERON UTILES PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, POR QUE?

---

---

---

---

23. SU COMUNICACION HACIA EL PERSONAL ES: PRECISA CLARA Y EFECTIVA. COMO LA CONSIDERA? (DESCRIBA)

---

---

---

---

24. GENERALMENTE CUANDO DA ORDENES SE OBTIENEN LOS RESULTADOS DESEADOS? - SI... NO... (EXPLIQUE).

---

---

---

---

25. EN SU OPINION, QUE DEBERIA HACERSE PARA LOGRAR UNA AUTENTICA COMUNICACION EN EL DEPARTAMENTO?

---

---

---

---

26. LA COMUNICACION DENTRO DE SU UNIDAD LA CONSIDERA...

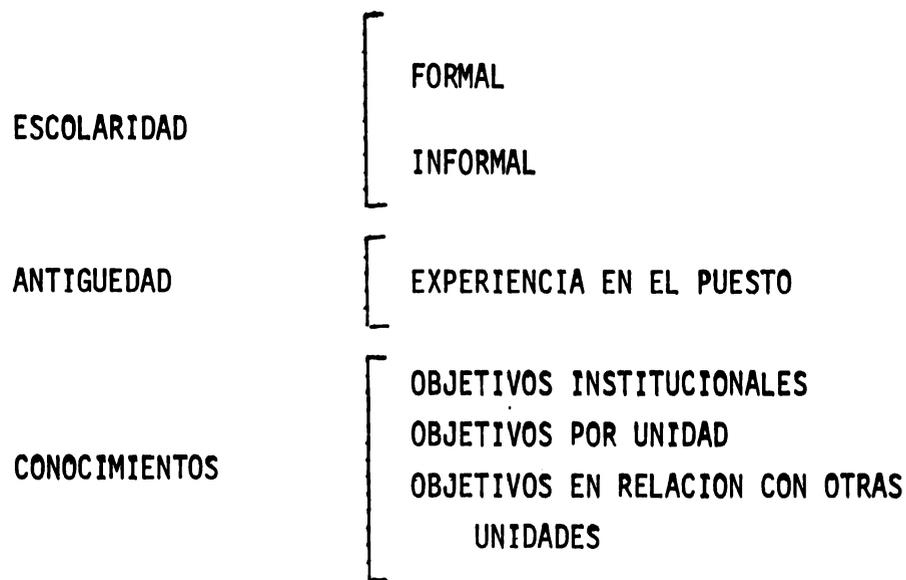
---

---

---

---

En las preguntas números: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 17 y 21 se presenta un marco referencial de los elementos del Departamento en cuanto a:



Tomando en consideración la escolaridad, se observa que menos del 50% estudia o estudio profesional (ver anexo No. 2 ), que sólo uno de ellos estudia maestría, y los demás con estudios técnicos o medios. En 1980, sólo dos personas tomaron cursos y los resultados no fueron del todo positivos:

"no iba de acuerdo a los objetivos específicos de la Unidad no hubo retroalimentación"

"Curso de Ruta Crítica. Sirvió para las labores. Hubo retroalimentación, pero con los compañeros que tomaron el curso".

Antigüedad.- Dicho personal a pesar de tener varios años dentro de la Institución, su experiencia laboral es relativa, debido a la rotación que se ve en este tipo de instituciones, se cuenta con poco personal preparado, esto es, la práctica ha hecho que ellos mismos se superen a la luz de la actividad diaria, pues muchas veces la urgencia de sacar el trabajo hace que el individuo sea creativo o pregunta entre sus com

pañeros o simplemente recurra a los libros para salir adelante. En este sentido se marcan ciertas características para la Capacitación.

En relación al conocimiento de objetivos, generalmente se desconocen los Objetivos Institucionales, se pide conocerlos por cualquier medio en el menor tiempo posible. Actualmente, el Departamento de Contratación y Selección de Personal da una visión muy general de lo que hace la Organización, incluso proporciona información por escrito, pero hay que tomar en cuenta que hablamos de personal que ingresó al Banco hace muchos años y quizá en ese entonces no existía algún departamento especial que hiciera énfasis en los mismos. Se sugiere promover pláticas, intercambios, cursos empresariales para solventar estas interrogantes, ya que el desconocimiento de esto acarrea graves problemas internos en el personal y en la toma de decisiones.

El profesor Koontz de la Universidad de California indica: "Tenemos que los objetivos son los fines o las metas que se pretenden alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o de sus Departamentos, - Secciones o Funciones, y, las políticas son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y los precisan" (Koontz Harold y O'Donnell Cyril, Elementos de administración moderna, (tr. Dr. Jorge Cárdenas N). Libros Mc Graw-Hill de México, S. A. DE C. V., 1980).

De acuerdo con los objetivos de cada Unidad, y su relación con las otras, se puede decir que no todos los componentes tienen una visión correcta de los mismos. El problema radica en que a pesar de existir objetivos no hay una organización definida de trabajo entre ellos y esto ocasiona pérdidas de tiempo, esfuerzo, atraso, duplicidad y mala comunicación.

La pregunta número nueve, fue hecha para diseñar: programa de vacaciones y programa de trabajo por Unidad y elaborar el Plan de Capacitación -- Anual, en las épocas de menor carga laboral y sin que esto afecte el período de descanso, debido a que en algunas ocasiones no se pueden tomar por el exceso de trabajo.

Con las preguntas números: 10, 11, 12 y 13, se trató de obtener información con respecto a la descripción genérica del puesto que desarrolla - cada elemento, entendiéndose como una explicación del conjunto de actividades en general, y, otra más específica de las operaciones continuas, esporádicas o eventuales con más detalle para obtener una descripción - de puestos, esto se debe a que no existe Análisis de Puestos, ni Manual de Procedimientos que pudiera ayudar al cumplimiento de labores.

Las preguntas 14 y 16 fueron hechas para saber qué dificultades encuentra el empleado al realizar su trabajo, tenemos:

- existe poca fuerza de trabajo y no se cuenta con un banco de datos o sistema de información que permita hacer más fluidos los procesos de análisis y presentación de trabajos.
- cambios frecuentes de directrices en los planes establecidos, debido al ambiente externo.
- falta de comunicación
- integración de presupuesto
- autoridad excesiva
- administración del tiempo
- problemas de tráfico al verificar obras
- dar más apoyo a los jefes de sección
- integración de equipos

Estos puntos serán comentados más adelante.

De las preguntas 15, 18 y 19, incluyo ésta última, debido a que fue - respondida como necesidad personal muy relacionada con su trabajo:

TAQUIGRAFIA - MECANOGRAFIA

ORTOGRAFIA - REDACCION

IDIOMAS

ORATORIA

CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION Y SUS POLITICAS

PLANEACION, ESTRATEGIA OPERATIVA Y DE PROYECTOS  
COMO NEGOCIAR CON EXITO  
TOMA DE DECISIONES  
METODOS DE VALUACION EN PROYECTOS DE INVERSION  
REDACCION DE INFORMES  
RELACIONES HUMANAS  
ANALISIS DE COSTOS  
PROGRAMACION Y CONTROL DE OBRAS  
ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION  
INSTALACIONES ELECTRICAS PARA EDIFICIOS  
ADMINISTRACION DE TIEMPO  
ARQUITECTURA  
URBANISMO  
DESARROLLO INMOBILIARIO  
MOTIVACION  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
CONTABILIDAD BANCARIA  
ORGANIZACION Y ARCHIVO  
ESTUDIOS DE MERCADO

Los cursos que predominan en el Cuestionario son:

CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCION Y SUS POLITICAS  
COMUNICACION  
RELACIONES HUMANAS

Se puede constatar que el personal trata de solventar diversos problemas por medio de la Capacitación Formal e Informal, sobre este aspecto se puede decir que existe desconocimiento de los Cursos que el mismo Banco proporciona.

La pregunta número 20, sugerencias para los cursos de Capacitación:

- impartidos por personal capacitado
- que despierten interés
- fomenten la participación colectiva
- buena metodología
- grupos a un mismo nivel intelectual
- evaluaciones durante el curso
- retroalimenten por medio de la labor diaria
- con beneficios individuales e institucionales
- que estén de acuerdo con los objetivos específicos de cada Unidad
- tener conocimiento de los cursos (lugar, fechas, etc)
- que los jefes estén atentos a las peticiones de Capacitación
- hacer un estudio de las peticiones e impartir cursos generales en los que más concuerden.

Con referencia a la Comunicación, preguntas: 23, 24, 25 y 26, encontramos:

- no hay facultad de mando
- carencia de comunicación involucrando al personal
- desconocimiento de Políticas Institucionales
- informaciones periódicas
- personal individualista
- fomentar espíritu de equipo
- falta motivación
- exponer inquietudes e inconformidades
- reuniones sistemáticas
- comunicación cerrada, no hay oportunidad de dialogar

Un punto en el que todos concuerdan es la falta de comunicación, esta es "indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización" (Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, 1979, - p. 387). Pero esta coordinación deberá ser voluntaria y espontánea lo-

grada por convencimiento y no impuesta en forma autoritaria por el Jefe, de otra forma, la comunicación será factor de desintegración de los grupos cuando ésta se desvirtúe y pierda sus verdaderos objetivos.

Para que la comunicación sea efectiva, es necesario que todos estén involucrados; los mensajes fluyan entre los miembros en vez de reposar estáticamente en uno o ser intercambiados entre unos cuantos.

Las buenas comunicaciones son un factor muy importante de la coherencia; un grupo coherente empleará sus habilidades de comunicación de manera efectiva debido a que todos sus miembros se esfuerzan en cooperar con los demás; es decir, enviarán y recibirán mensajes de manera que no obstruyan o creen barreras en el intercambio de significados. Interrumpirán a los demás y aceptarán que los interrumpan para así ayudar a generar los requisitos necesarios para una discusión espontánea. La coherencia también produce buenas comunicaciones debido a que empuja a todos los miembros a hablar libremente, a formular preguntas y a buscar más información.

Las barreras administrativas causadas por la estructura organizacional, mala planeación y deficiente operación en el canal de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad.

En toda Organización existe en menor o mayor grado la delegación de autoridad, lo que implica una mayor complejidad en su estructura jerárquica; ahora bien, tales circunstancias pueden ser controladas por una buena planeación administrativa, pero cuando esta no existe, y los niveles y canales de comunicación se reproducen anárquicamente, se advertirá que esta, tanto en su sentido ascendente como descendente se hace más lenta, y pierde agilidad y efectividad.

Cómo mejorar la eficiencia como receptores de comunicación? sólo puede esperarse cuando éstos experimenten sensibilidad hacia ellos, como seres humanos completos, por parte de sus superiores inmediatos. Un gerente que trata de poner en práctica este principio necesita conocer a cada individuo como persona con lo que está tratando de cooperar y comunicar. Para este propósito debe aprender a entender la motivación interna que impulsa los mensajes que viajan a través del circuito interno de cada individuo.

Otro punto importante, son las juntas o reuniones periódicas que deberían llevarse a cabo regularmente para recibir o proporcionar información, además de intercambiar ideas, percibir lo que está pasando en el Departamento y fomentar más las relaciones entre los elementos de cada Unidad.

En este aspecto, "la comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito las personas que trabajan en una institución, o que tienen contacto con ella. Las comunicaciones internas son aquellas que se producen entre los miembros de un mismo organismo o empresa. Las comunicaciones externas son las que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ellas. E información es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles," (Duhalt Krauss, Miguel F. Técnicas de comunicación administrativa, UNAM 1974, p. 21-22).

De acuerdo con el sentir del personal se contemplan fuertes expectativas de educación formal alternadas con cursos de formación a desarrollo.

Otro aspecto para detectar y/o confirmar lo anterior fue por medio de preguntas en grupo e individualmente, así como observación directa en las horas de trabajo, y los problemas más frecuentes, son:

- falta de comunicación
- mala coordinación entre las Unidades

- administración del tiempo
- relaciones humanas
- fallas en el aspecto secretarial

Esto quiere decir que algunos jefes no enseñan al individuo a ser independientes, sino dependientes, por un lado se promueve el flujo de -- ideas y el conocimiento de sí mismos, se propicia el desarrollo de la confianza individual y grupal, se hace sentir a las personas que son respetadas y aceptadas, pero todo esta enfocado directamente hacia lo que la Gerencia tiene especial interés, si no se cierra el círculo.

Muchas veces la Directriz en un papel paternalista ayuda a desarrollar gradualmente cualidades en su personal, suministrando ideas y disciplina que pueden faltar al individuo, sin manejar un aspecto más democrático que fomenten las relaciones a nivel adulto-adulto, en donde el enfoque sea "tu y yo" eliminando de esta manera el enfoque tradicional.

Hay personas que actúan hasta que se les da una orden, es decir, no tienen el suficiente conocimiento o criterio para ellos poder decir algo en favor o en contra, sino que acatan al pie de la letra las indicaciones del superior, y si éste no dice nada, no se mueven.

En el caso del Jefe perfecto, considera que sólo él y únicamente él - tiene la razón y los demás nada saben, haciendo ver a las personas que sólo su punto de vista es el correcto, y esto acarrea:

- acatamiento del personal
- inseguridad en el personal
- retraso en el trabajo
- mala comunicación
- desconocimiento de puntos básicos para el arranque en - el trabajo.

Otro aspecto de descontento es que hay puestos según el organigrama en el que no pueden avanzar porque es el tope en esa Unidad y hace que las personas que dominan su trabajo se vuelvan rutinarios y acaban por descuidar sus labores, mal carácter hacia sus compañeros, fastidio diario, hasta que llegan a graves problemas."

La falta de información básica dentro de las Unidades y por consiguiente pérdida de tiempo en buscar datos que deberían estar al día para un mayor flujo en sus operaciones.

Mala organización al no conceder prioridades a las labores.

El personal que tiene que verificar obras, pierde tiempo en el traslado de un lugar a otro y muchas veces desconoce información que llega al Departamento o éste no puede dar la información de lo que ha recolectado en sus visitas.

Falta de integración de equipos, debido a que como se dijo, falta de información y se busca en todos lados, y el que la tiene se la queda y llegan a surgir rivalidades o empiezan a hacerse competencia de unos contra otros, muchas veces en forma de broma, pero con resultados nocivos.

El trabajo en equipo a menudo es obstaculizado por:

- actitudes de dependencia o rebelión hacia la autoridad
- sentimientos de desigualdad en los miembros
- falta de claridad en los papeles por desempeñar
- inhabilidad para manejar los conflictos naturales en todo grupo.

Un grupo adecuadamente integrado y plenamente consciente de sus necesidades, objetivos y acciones para satisfacerlas, propicia la participación, aumenta la motivación y obtiene mejores índices de productividad" (Manual de Capacitación Sindica sobre Formación Profesional, INET, México, 1976).

En el aspecto secretarial, los jefes se quejan de que no se tiene cuidado en pasar llamadas telefónicas en el tiempo y lugar oportunos, o pasar los recados sin nombres y números telefónicos. El que se cambie la traducción taquigráfica y a veces con graves faltas de ortografía. Muchas veces a este nivel no se les orienta de los problemas que surgen y por consiguiente a este desconocimiento, no toman decisiones por ellas mismas, sino que esperan a que llegue el jefe para darle la información - sabiendo que quizá otra persona bien pudiera intervenir y evitar demoras.

Tocante al punto de la motivación, es necesario involucrar al personal para que se sienta útil y libre para actuar y opinar, y que por sí solo logre metas o nuevos caminos que considere son importantes en lo que hace y que le sean reconocidos sus méritos, ya que muchas veces el elogio por parte de sus compañeros o actuaciones de sus Supervisores son de gran éxito o fracaso para alentar o desanimar al personal.

Aunque por la forma en que se encuentra este Departamento, se puede sentir que el personal no está muy satisfecho con su labor. Esto también es debido a que no han sido cubiertas otras necesidades, tales como de status, económicas, sociales, culturales, de ser aceptado por los demás, de dar y recibir, y que en un momento dado se predice por la forma en que la administración empresarial actúa.

Resulta claro que las condiciones de la vida moderna brindan pocas oportunidades para la expresión de estas necesidades. Las insatisfacciones que experimentan la mayoría de las personas con respecto a otras necesidades de nivel inferior, desvían sus energías hacia la lucha por satisfacerlas. Pero de acuerdo con la necesidad de autorrealización, tratan de desarrollar el potencial propio, de autodesarrollo continuado, de ser creativos en el sentido más amplio de este término, y esto es algo que debe ser aprovechado por la Institución.

Si la Directriz pudiera brindar más apoyo y seguridad en el personal, cabría la posibilidad de aumentar dichas expectativas para que se desarrollen con agrado las funciones que les son encomendadas.

Podemos decir en un primer momento que así se percibe el Departamento, es decir, qué problemas hay, quién o quiénes están fallando, a qué se debe y en base a este diagnóstico dar una posible solución, tomando en cuenta que la capacitación se hará en base a lo que sucede ahora y dentro de ella prever problemas a futuro.

Claro está que sería importante captar los problemas antes de todo, pero nos encontramos con varios obstáculos: por una parte, el nivel ejecutivo no permite la entrada al fondo de ellos, por razones de normas y políticas institucionales y por otro, también el papel que juega la Administración en la Selección de Personal en buscar al candidato idóneo para el puesto, "ya que si nos basamos en el análisis de puestos, todo elemento integrado a la institución requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto" (Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, 1969, p. 174) No se trata de encasillar a las personas en X puesto, sino que realicen el trabajo - que pueden hacer de acuerdo a su escolaridad, experiencia laboral, tomando en cuenta aptitudes, actitudes, conocimientos, etc., y no con políticas que frenen o limiten al personal.

Además, muchos puestos se otorgan por conocer a las personas, por recomendaciones, etc., sin tomar en cuenta experiencia laboral, y sucede - que en un principio se encuentra motivados por el desconocimiento de - dichas labores, pero después pierden entusiasmo y están en espera de - una promoción, o que se presente una oportunidad fuera de la empresa y lleguen a realizarse en el campo idóneo de acuerdo con sus conocimientos, necesidades e intereses. Otros por carencia educacional o de - habilidades se estancan, formando un círculo cerrado sin apertura a la participación activa, generándose en fastidio por las actividades rutinarias que terminan en un bajo rendimiento laboral y enajenación traducido en conformismo.

Otro aspecto que vemos es que la necesidad económica hace que el sujeto acepte trabajos que no van de acuerdo con sus intereses, pero la Institución es lo único que puede ofrecerle y así la persona queda encajonada.

---

Dentro de la Institución no hay un sistema escalafonario, todo es de acuerdo al desenvolvimiento y relaciones que el empleado tenga, de esa manera algunos cambian y progresan rápidamente, pero otros aunque ten--

gan conocimientos se estancan por no tener posibilidades de continuar con sus estudios, o porque la Gerencia los retiene porque de alguna forma sirven a sus intereses, en el sentido de que la creatividad e innovación que muestran para el desempeño de sus labores es tomada y presentada por el Jefe.

La planeación de lo que va a hacerse comprende la previsión, la cual permite estudiar simultáneamente varias alternativas con las cuales debe de trabajar el Departamento para obtener mayores beneficios.

Para esto, es necesario determinar el nivel de capacitación que se debe dar:

- 1.- Determinar las necesidades para la Capacitación, consistente en - saber si lo que requiere el sujeto es:
  - conocimientos elementales acerca de la empresa
  - conocimientos y habilidades elementales para el puesto que desempeña.
  - conocimientos de complementación profesional para mejorar desempeño en el puesto.
  - materias culturales y conocimientos universales como orientación para mejores y más maduras actitudes de la persona.
- 2.- Habiendo determinado lo que requiere cada individuo, se procede a agruparlos según el nivel y señalar el tipo de curso,
  - profesional o técnico
  - de formación general o desarrollo
  - mixto alternado con materias técnicas y/o de formación.
- 3.- Toma de decisiones concretas.
 

Se refiere a aquéllas respecto a las acciones que habrán de efectuarse para el desarrollo individual. Se requiere de:

  - planear los cursos
  - agrupar a los individuos de acuerdo a sus necesidades de capacitación

- someterlos a la capacitación
- evaluación
- seguimiento del desarrollo individual

La ventaja del establecimiento de Objetivos para la Capacitación, facilitará la acción coordinada e integral de todo elemento humano para el logro del mismo y de la Institución, puesto que ayuda a la eliminación de tiempo improductivo, es decir, no permite que el hombre pierda tiempo buscando objetivos, pues ya se encuentran establecidos y servirán de punto de apoyo a los planes, de punto de salida y convergencia de ellos, porque sabemos en qué punto estamos y hacia donde queremos llegar.

Así vemos que la Capacitación es la función educativa de una empresa por medio de la cual se satisfacen necesidades presentes y se preven necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de sus colaboradores.

La formación profesional merece figurar, pues, con prioridad preferente en los programas de desarrollo.

Si los empleados contemplan la capacitación y la evaluación como maneras de mejorar sus metas personales en el trabajo, darán la bienvenida a estas oportunidades, de otra manera, los cursos y procedimientos de evaluación serán virtualmente inútiles.

Así la Capacitación se dividirá en razón de su fin y en razón de su método: la que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado. "capacitación" suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos de acuerdo a las áreas de trabajo que requieran una mayor preparación.

La que se da sobre aspectos culturales de carácter sumamente general, "académicos" en forma directa e indirecta y con un ordenamiento básico primordial.

El tema de la Capacitación cobra interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es relativo, es por esto que el Departamento de Desarrollo de Sucursales del Area Metropolitana, se ha preocupado por establecer un programa permanente de educación para sus empleados y éstos a su vez están motivados para llevarlo a cabo en beneficio mutuo.

Hablando concretamente de la Capacitación en la Empresa, debemos dejar señalado que esta debe darse en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo, una visión universal básica de la - Institución y, desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto.

La capacitación es un medio para encauzar al personal de una empresa - logrando automotivación e integración en la misma. Esto será posible si la educación que se imparte es integral, pues así ubicará y desarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

Otro aspecto de esta Capacitación es la previsión de metas futuras, como son: toma de decisiones, contratación de personal, creación de nuevos puestos, crecimiento del Departamento, mayor potencia para promociones, etc.

Se percibe que el Departamento Desarrollo de Sucursales, está en vías de crecimiento, a pesar de su casi reciente creación, ha demostrado - tener elementos capaces y de aptitudes positivas para un mejor desarrollo en su labor, pero hay que tomar en cuenta que no sólo deberá crecer del Departamento, sino también sus elementos y es el tiempo indicado para superar cualquier anomalía que se presente, cómo?... es problema de todos el intercambiar ideas y exponer sus inquietudes al respec

to para detectar fallas y ponerse a trabajar para superarlas. Esta es una fase importante del programa de superación personal que será a través del esfuerzo y constancia de todos sus componentes, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de un "desarrollo integral", de otra manera, será un crecimiento canceroso y, por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa.

Ahora bien, las necesidades de Capacitación no son el único medio para obtener información que indique la existencia de problemas y la mayor o menor urgencia de tomar decisiones oportunas para el cambio. Las reuniones periódicas (quincenales o mensuales) de ejecutivos y colaboradores para este fin son un medio de inestimable valor. Debe buscarse la integración del grupo para obtener buenos resultados. Visto así el desarrollo, lo entendemos como la oportuna y necesaria preparación moral y técnica y el adecuado encauzamiento de los colaboradores para efectos de planeación y necesidades del futuro cercano o remoto. La experiencia indica que se necesita consolidar, o bien, crear una conciencia responsable de esta importante tarea de la que se puede decir depende el futuro del Departamento.

Es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la Organización?

La finalidad de esta capacitación es ayudar a que el personal sea eficaz en su trabajo actual o futuro, mediante la adquisición de hábitos adecuados de pensamiento, acción, habilidades, conocimientos y actitudes y de esta forma:

- ayudar a encontrar su lugar en la organización
- asegurar una mayor satisfacción en su trabajo

✓

✓

- desarrollar su capacidad para asumir y cumplir con mayores responsabilidades
- aumentar sus posibilidades de progreso en la carrera
- favorecer la eficacia y la moral del empleado
- desarrollar la comunicación entre el personal y sus ejecutivos.

Siendo así, la capacitación no es costosa y en cambio aporta grandes beneficios. Lo que se persigue es una formación integral y no un alto grado de erudición frío y poco fructuoso.

A este respecto, se han elaborado las siguientes políticas generales y de Capacitación.

#### POLITICAS GENERALES.

- \* establecer objetivos para la capacitación, facilitando la acción -- coordinada e integral de todo elemento humano para el logro del mismo.
- La meta primordial de la capacitación es lograr el objetivo de la organización con una eficiencia cada vez mayor tomando en cuenta los intereses y necesidades del personal.
- \* aportar personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado - para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.
- \* tomar la capacitación como función educativa de una empresa para satisfacer necesidades presentes y prever necesidades futuras respecto a la preparación y habilidad de sus colaboradores.
- \* previsión de metas futuras como son: contratación de personal, creación de nuevos puestos, crecimiento del Departamento, mayor potencia para promociones, más presupuesto, etc.
- \* buscar cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

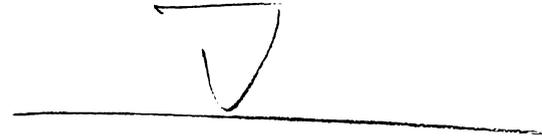
- ✓ empresa y objetivos sean bien conocidos por sus integrantes.
- ✓ empresa y objetivos sean bien interpretados, no basta con tener - buenos fines, es necesario que los demás los interpreten.
- ✓ respaldar a la empresa por parte de sus elementos.
- ✓ tener como un fin relaciones públicas creando un ambiente de comprensión y cordialidad hacia la empresa y entre ellos.
- ✓ acrecentar más la comunicación fluida, evitando problemas laborales y personales.
- ✓ capacitar para encauzar al personal a una completa "automotivación e integración"
- ✓ verificar la tarea de cada persona dentro de un marco laboral.
- ✓ conocer aquellos sistemas, prácticas y políticas, que molestan al personal, pero que éste no se atreve a presentar en queja, para poder corregirlos.
  - conocer esas mismas circunstancias cuando no sean reales, sino - que se deben a mala interpretación o incompleta información, con - el fin de explicar aquello de que se trate, para evitar esos des- - contentos injustificados.
  - aceptar la idiosincracia, la renuencia a colaborar y el antagonismo, como características humanas. Exactamente del mismo modo que acepta lo razonable, la cooperación y una actividad enérgica.
  - debido a que las personas tienden a resistirse a cualquier cambio que no comprenden, se tendrá que valer de una comunicación eficaz y se - deberá fomentar actitudes que acepten e introduzcan mejoras en el tra- - bajo.
- ✓ los objetivos de la capacitación sean claramente definidos y comprendidos por el personal de la institución.
  - tratar de impedir que los cambios propuestos sean causa de otras difi- - cultades imprevistas.
- ✓ ambiente social que favorezca las relaciones de cooperación, compañerismo y trato humano entre los subordinados, y entre éstos y sus je- - fes, así como entre los propios ejecutivos y sus superiores.

- fomentar el espíritu de solidaridad humana a través de la coordi  
nación de secciones y departamentos para llevar a cabo los progra  
mas generales de la empresa.
- adoptar el criterio de que nuestro más valioso recurso es el human  
o y que por tanto, debemos desarrollarlo, no sólo por representar  
ello una ventaja material, sino por constituir una obligación mo--  
ral.
- colocar adecuadamente a todos los empleados, capacitarlos, desarroll  
arlos, mantenerlos informados, favorecer su progreso y premiarlos  
con el objeto de que su trabajo y su vida adquieran sentido, digni-  
dad, satisfacción y propósito, tanto en el trabajo como fuera de el.
- cuando un trabajador está bien motivado, y recibe la atención adecuad  
ada, por sí mismo -aunque en forma gradual- logrará el progreso neces  
sario en la empresa, en su sueldo, en los puestos a los que asciende,  
en la calidad de su trabajo.
- lograr que jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábi-  
tos de cooperación, veracidad, lealtad y adhesión al Departamento.
- por falta de orientación, o por problemas de educación o temperament  
o, muchos empleados no aprecian, ni positiva ni negativamente su -  
situación frente al Departamento.
- evitar que empleados que habfan sido inmejorables, o que, por lo menos  
tendfan a desarrollarse, bruscamente pasan a situaciones de rendi---  
miento y de actitud, totalmente inferiores a las que ya habfan alcan-  
zado. Esto implica necesariamente algún problema personal, algún diss  
gusto, que habrá de ser investigado.

#### OBJETIVOS DE LA CAPACITACION. X

- proveer a la organización de personal calificado.
- relacionar las metas personales con las de la institución
- optimizar resultados en el desempeño del trabajo
- crear tradición de ideas entre las Unidades para una comunicación -  
más completa,

- elaborar plan de acción para coadyuvar problemas existentes en las - áreas de trabajo.
- ayudar al individuo a adquirir conocimientos y habilidades para ascender a mejores puestos.
- determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: previsión.
- señalar necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.
- definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- promover la involucración y solidaridad hacia la función educacional.
- continuar con un programa de capacitación permanente.

A handwritten mark consisting of a horizontal line with a stylized, inverted 'V' or checkmark shape above it.

## PROBLEMAS EN LA DETECCION DE NECESIDADES

DEL DEPARTAMENTO: DESARROLLO DE SUCURSALES DEL AREA METROPOLITANA.

- No están convencidos plenamente en la detección de necesidades (se cree que sólo en una parte muy mínima puede ayudar a solucionar - problemas la capacitación, aunque tampoco la niegan).
- No saben administrar su tiempo
- No conocen los propósitos e intereses de la Dirección y viceversa
- No saben definir bien el propósito (trascendencia) de las actitudes e investigación y actividades y de elocución.
- No se ha definido el área problema.
- No definen políticas que den tranquilidad y seguridad a la Dirección y al personal.
- No se diseñan instrumentos adecuados (encuestas, cuestionarios, pruebas, etc. para saber cómo están trabajando las diferentes Unidades ).
- No involucran a los centros de poder (centros decisivos)
- No hacen respetar su calidad de "especialistas profesionistas" -- ante la Dirección.

CUADRO RESULTANTE DEL CUESTIONARIO APLICADO A:  
DESARROLLO DE SUCURSALES DEL AREA METROPOLITANA.

ANEXO No. 1

UNIDAD TIPO	FECHA DE INGRESO	EXPERIENCIA EN EL PUESTO	CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES DE LA UNIDAD			CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LAS OTRAS UNIDADES			CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION		
			mal	regular	bien	mal	regular	bien	mal	regular	bien
<b>GERENCIA:</b>											
Elemento 1	1965	6 años			x			x			x
<b>PLANEACION:</b>											
Elemento 1	23-V-64	5 años			x			x			x
Elemento 2	3-IX-69	2 años			x		x		x		
Elemento 3											
<b>PROYECTOS Y OBRAS:</b>											
Elemento 1	1-VII-70	1 año			x			x			x
Elemento 2	20-VI-69	4 años			x			x			x
Elemento 3	V-70	2 años			x		x				x
Elemento 4	21-VIII-67	14 años *			x			x			x
Elemento 5	2-V-66	11 años *			x			x			x
Elemento 6	IV-80	-			x		x		x		
<b>INMOBILIARIO:</b>											
Elemento 1	24-II-68	-			x		x		x		
Elemento 2	13-II-57	2 años			x			x			x
<b>ADMINISTRACION:</b>											
Elemento 1	23-V-64	5 años			x			x			x
Elemento 2	26-II-59	3 años			x			x		x	
Elemento 3	19-IX-68	-		x		x			x		
<b>APOYOS:</b>											
Elemento 1	23-V-73	-	x			x			x		
Elemento 2	31-V-73	-		x			x		x		
Elemento 3	23-III-79	-		x			x		x		
Elemento 4	20-II-78	-	x			x			x		
Elemento 5	15-X-73	-	x			x			x		

\* experiencia en puestos similares

no contestó

CUADRO RESULTANTE DEL CUESTIONARIO APLICADO A:  
DESARROLLO DE SUCURSALES DEL AREA METROPOLITANA.

ANEXO No. 2

UNIDAD TIPO	B A S I C A						CURSOS Y SEMINARIOS									
	PRIMARIA	SECUN DARIA	COMER- CIAL Y/O TEC NICA	PREPA- RATORIA Y/O VOCAC.	PROFE- SIO- NAL	POS- GRADO	INTERNOS				EXTERNOS					
							ESTUDIA ACTUALMENTE		TEMA DE - ACUERDO CON LAS ACTIVI- DADES.		RETROALI- MENTACION		TEMA DE ACUERDO CON LAS ACTIVI-		RETROALIMEN TACION.	
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>GERENCIA:</b>																
Elemento 1	X	X						X								
<b>PLANEACION:</b>																
Elemento 1	X	X		X	X			X	X		X			X		
Elemento 2	X	X		X	X		X		X					X		
Elemento 3																
<b>PROYECTOS Y OBRAS:</b>																
Elemento 1	X	X		X	X	X		X		X		X			X	
Elemento 2	X	X		X	X			X		X				X		
Elemento 3	X	X		X	X			X		X				X		
Elemento 4	X	X		X	X			X		X				X		
Elemento 5	X	X	X				X		X			X		X		
Elemento 6	X	X	X					X		X				X		
<b>INMOBILIARIO:</b>																
Elemento 1	X	X	X	X				X		X				X		
Elemento 2	X	X		X	X			X		X				X		
<b>ADMINISTRACION:</b>																
Elemento 1	X	X		X	X			X	X		X					
Elemento 2	X	X	X					X		X		X			X	
Elemento 3	X	X		X				X		X				X		
<b>APOYOS:</b>																
Elemento 1	X	X	X	X				X		X				X		
Elemento 2	X	X	X					X		X				X		
Elemento 3	X	X	X					X		X				X		
Elemento 4	X	X	X					X		X				X		
Elemento 5	X	X	X					X		X				X		

QUE ES LO QUE SE PRETENDE LOGRAR DESPUES DE LLEVAR A CABO LOS CURSOS SEÑALADOS EN EL PLAN GENERAL DE CA PACITACION.

- mayor preparación para realizar sus labores con más eficacia.
- fomentar la colaboración y cooperación independientemente del estado del Departamento o de la función especializada.
- una estructura en el Departamento que permita la comunicación que se necesite entre grupos de trabajo funcionales cruzados.
- políticas y metas de la empresa que respalden los sentimientos - de calidad de miembro y enrolamiento en la Institución como un -- todo.
- un sentido de superación permanente para futuras metas de bienestar personal.
- un mayor aprovechamiento del tiempo con la mejor cooperación en el desenvolvimiento laboral.

#### R E S U L T A D O S :

✓ OBTENCION DE LOS RESULTADOS MAS PRACTICOS	✓ EN EL MAS CORTO PERIODO	✓ EN FORMA QUE REQUIERE EL MENOR ESFUER ZO.	✓ AL MAS BAJO COSTO TOTAL
--	------------------------------------	---	------------------------------------

Se menciona como ejemplo un :

Programa de distribución de labores.





Dentro de la planeación habría que organizar y coordinar el trabajo de manera que no se tenga en cierta época del año mucho trabajo y en otras se descansa, sino programarlo en los ratos libres mediante una previsión del mismo a elaborar a través de un programa de distribución de labores y de esta forma tener tiempo para los problemas presentes y que de dichas prevenciones pudieran surgir.

Debido a que las Unidades de: Planeación, Administración, Proyectos y - Construcción, y Funciones Inmobiliarias, sería conveniente que cada una hiciera circular entre las demás, sus propias suposiciones, pronósticos y objetivos y de esta manera detectar conflictos o posibles oportunidades de cooperación antes de que sea tarde y se haga más difícil la tarea cuando se este trabajando con resúmenes de los planes que hayan sido detallados, de esta manera se podría conocer qué es lo que se espera -- lograr dentro de cada una de las cuatro unidades para lograr mejores resultados.

Se tendría también la oportunidad de participar en la elaboración de - los planes que se ejecuten en un alto grado de comprensión y acepta-- ción, motivándolos hacia una actuación superior hasta el límite de su - habilidad y contribuyendo con su experiencia y visión así como su es- fuerzo técnico y físico, esto incrementará su percepción de las áreas más afectadas por los cambios que se puedan esperar dentro del Depar- tamento. También ayudará a ir previniendo futuros problemas en otras Unidades, mediante la preparación adelantada para la toma de decisiones y evitar trastornos a la Institución.

Revisar cuidadosamente los planes presentados con los de un año o seis meses anteriores y habrá que esperarse de los resultados algunas desvia- ciones que se tomarán en cuenta para futuros trabajos.

Se deberán considerar las innovaciones presentes, ya que las situacio- nes de trabajo varían siempre en muchos aspectos.

Otro punto para tomarse en cuenta son las suposiciones sobre factores ya sean internos o externos que pudieran ejercer influencia en las ope- raciones dentro de alguna Unidad sobre los objetivos y estrategias del mismo anotadas en la programación de distribución de labores.

De esta forma en la previsión se podrán reconocer las posibles implica- ciones de los compromisos a corto, mediano y largo plazos hechos hoy,

y, prepararse ahora para los compromisos que tendrán que hacerse rápida, económicamente y con un mínimo de interrupciones, alguna vez en el futuro o en el presente. Se anexan las formas correspondientes para la ejecución de dicho programa.

CUADRO DE DISTRIBUCION DE TRABAJO.

DEPARTAMENTO ORGANIZACION EXISTENTE RECOMENDADA PREPARADO POR: FECHA			NOMBRE PUESTO	
NUMERO	A C T I V I D A D	HORAS X SEM	D E B E R E S	HORAS X SEM
TOTAL DE HORAS:				

**REPORTE DE DESCRIPCION DE RESPONSABILIDADES.**

**MI JEFE ES:**

**MIS RESPONSABILIDADES SON:**

**REPORTES DIARIOS**

**REPORTES SEMANARIOS, MENSUALES.**

**COMENTARIOS PERSONALES:**

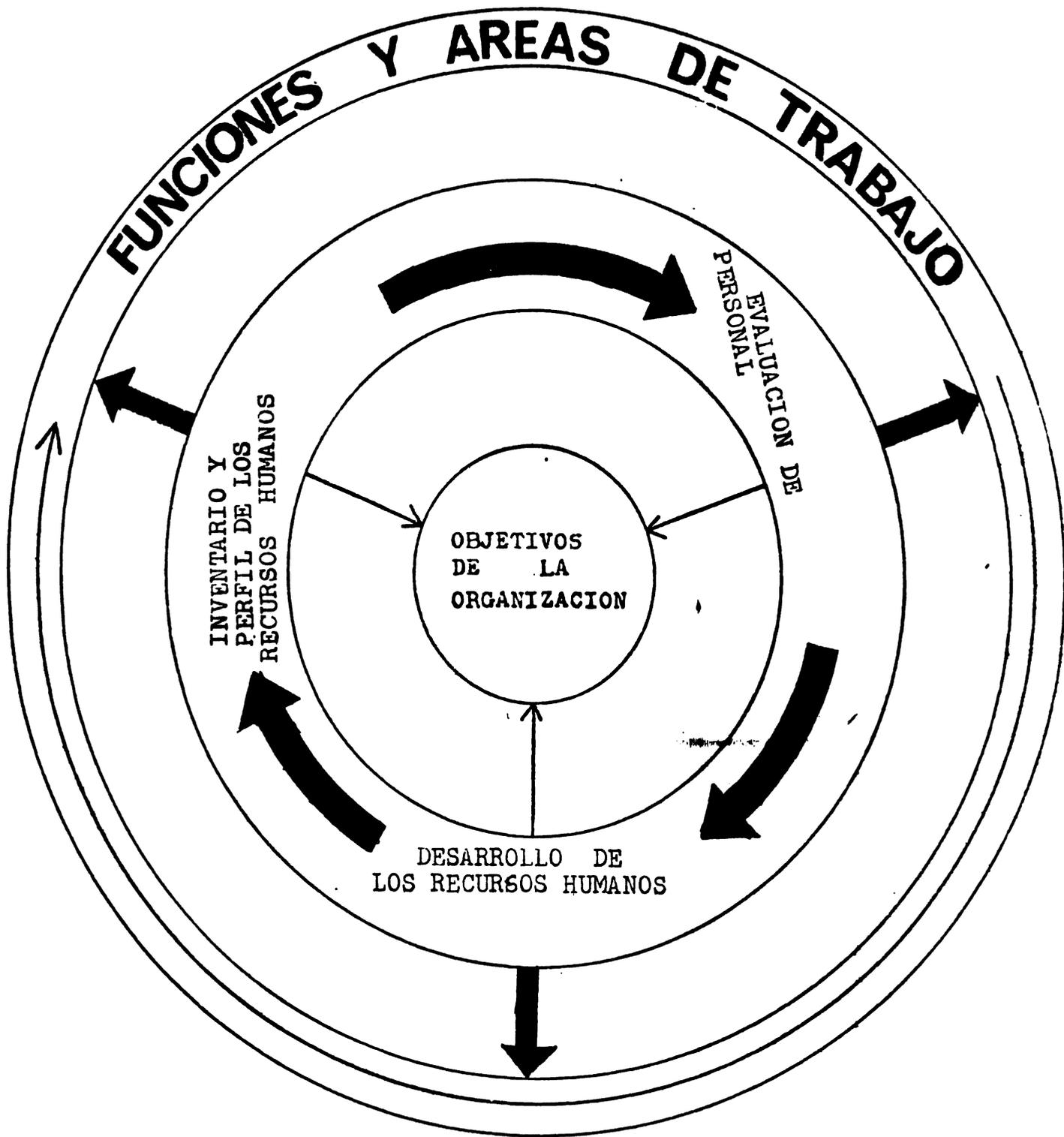
**NOMBRE.....**

**PUESTO.....**

**México, D. F.**

**de 19.....**

SENTIDO DINAMICO DE LA FUNCION DE PERSONAL



## PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS DE FONDO.

Las bases más importantes sobre las que se sustenta el planteamiento anterior son las siguientes:

Establecer metas que fijen un "orden" de capacitación y desarrollo, - mismas que podrán ser transmitidas al personal ubicándolo en el con-- texto institucional y departamental orientando sus expectativas.

Fijar una política de Capacitación y Desarrollo que permita orientar el manejo de metas de Capacitación y Desarrollo.

{ Fortalecer la cultura general y por especialidad de las áreas depar-- tamentales, permitiendo una definición más clara de las funciones y - puestos que los integran.

Formular planes multianuales (a largo plazo, medio y corto), que per-- mitan establecer el qué, para qué, quién y cuándo, de los cursos y - otros, así como permitir una evaluación precisa de los resultados.

Propiciar el fortalecimiento de la conducta departamental bajo una con-- ciencia en el orden de Desarrollo Individual y de Grupo dentro del mar-- co Institucional.

Como una aproximación al manejo de las políticas que en este campo pue-- den aplicarse y de la forma en que puede ser aplicado un plan multia-- nual, a continuación se bosquejan dos cuadros que presentan:

- a) A quién puede proporcionarse, qué cursos en base a su área de tra-- bajo y capacitación actual.
- b) Cómo determinar los periodos de capacitación.

El primer inciso se basa fundamentalmente en las áreas de operación de-- partamental identificadas.

- |                    |                              |
|--------------------|------------------------------|
| 1.- Administración | 3.- Proyectos y Construcción |
| 2.- Planeación     | 4.- Funciones Inmobiliarias  |

Determinándose para cada elemento de cada área, un orden prioritario de capacitación, iniciando, por fomentar la educación básica y complementando con cursos de otra índole, que refuerzan su habilidad en el trabajo, así como su actitud personal.

El segundo inciso se basa fundamentalmente en el orden natural de operación departamental dentro del contexto institucional.

1a. Fase de trabajo que abarca Enero - Abril con operación constante de la Unidad de Planeación, podría destinarse a la programación y preparación de cursos a la Unidad de Construcción preferencialmente, así como a las Unidades de Administración y Proyectos en segunda instancia.

2da. Fase de trabajo que abarca Mayo - septiembre con operación constante de la Unidad de Proyectos, permitiría programación de cursos para la Unidad de Administración preferencialmente, así como a las Unidades de Planeación y Construcción en segunda instancia.

3a. Fase de trabajo que abarca octubre - diciembre con operación constante de la Unidad de Construcción, permitiría programación de cursos para la Unidad de Proyectos preferencialmente y en segunda instancia para las Unidades de Planeación y Administración.

La descripción anterior no descarta la posibilidad de estar cursando estudios básicos a cualquier nivel, lo que sucedería es que el otorgamiento de estos cursos sería más moderado o francamente discriminado con objeto de no provocar una sobre saturación innecesaria.

No hay que olvidar que para lograr un cambio en el comportamiento, es necesaria la factibilidad de aplicación del conocimiento adquirido y la sobre saturación dificultaría este proceso.

Para el logro de estos cursos de capacitación, se ha diseñado un Plan de Vacaciones y de Trabajo que nos ayude en la elección de los mismos, con miras a un mejor desenvolvimiento personal dentro del Departamento y evitar hasta donde sea posible un excesivo atraso en el trabajo.

Ahora bien, se sugiere un orden lógico de los estudios, es decir empezando por la educación formal básica para continuar con una educación informal tomando muy en cuenta las necesidades actuales de cada una de las secciones que forman el Departamento.

Dentro del programa de trabajo, se tomarán en consideración los cursos verificándose con anticipación el periodo de vacaciones para evitar retrasos. Como ejemplo, anexamos una distribución en horas del trabajo para complementarlo con el tiempo de capacitación, ya que este puede ser de: días, semanas, meses o años, según las necesidades personales y los intereses de la Institución.

P R O G R A M A D E T R A B A J O

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GERENCIA												
INMOBILIARIO												
PLANEACION												
ADMINISTRACION												
PROYECTOS Y OBRAS												
SECRETARIAS												
MENSAJERO												

PROGRAMA DE VACACIONES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
GERENCIA												
INMOBILIARIO												
PLANEACION												
ADMINISTRACION												
PROYECTOS Y OBRAS												
SECRETARIAS												
MENSAJERO												

**SOBRE EL PROGRAMA DE VACACIONES, SE SUGIERE:**

Presentar a la Gerencia el programa anual por cada uno de los componentes de cada Unidad y de cómo serán dichas vacaciones, es decir, describiendo si serán concedidas en periodos de 20, 10 ó 5 días hábiles, será un plan de vacaciones escalonadas sin necesidad de que algún puesto quede totalmente solo. En este caso se sugiere un programa de actividades con todas las anotaciones correspondientes para evitar problemas en última instancia. Este plan servirá como control para que no todos soliciten vacaciones en el mismo periodo y habrá que ser realistas en el sentido de que no siempre se podrán tomar las vacaciones en el tiempo indicado por la presencia de un trabajo urgente.

De acuerdo con el calendario de trabajo que se presenta, se pueden verificar fechas de vacaciones para aprovechar el tiempo o periodo que marquen sus programas de trabajo que estén menos cargados de labores y poder de esta forma gozar de unas auténticas vacaciones. Lo importante es que dentro de cada Unidad hay varios miembros y que las áreas de Planeación-Administración; Proyectos-Construcción e Inmobiliarias, están muy relacionadas, por lo que sería conveniente que estas verificarán sus actividades y acordaran fechas de vacaciones en conjunto.

Asimismo, en el aspecto secretarial y de mensajería, verificando el programa de trabajo se otorgarán dichas vacaciones.

Sería conveniente fijar un periodo para que no haya vacaciones en el Departamento en general, para asistir a los cursos de capacitación que se hayan acordado, ya que estos serán llevados de acuerdo con el programa de trabajo, debido a que se tomará en cuenta el lapso que lleve cada curso y la hora en que podrán cursarlo sin afectar directamente al Departamento.

Se sugiere que los cursos no se tomen muy cercanos a los periodos -  
vacacionales para que no se pierda la retroalimentación.

Habrá que coordinar mucho este aspecto, puesto que dependerá del tipo  
de curso que se tomará, o sea, de días, semanas, meses o años, ya que  
en este sentido se est  incluyendo desde el término de preparatoria,  
licenciatura, maestría, especialidad, en el aspecto formal o como es  
el de capacitación que est  con el interés del empleado y organización,  
o mixto, es decir: formal e informal.

#### POLITICA PARA EL DISFRUTE DE VACACIONES; \*

- Elaborar plan vacacional anual por cada elemento y presentarlo a la Gerencia,
- Verificar periodos de trabajo intensivo para cada Sección
- Verificar fechas para el disfrute de vacaciones
- Elaborar con lujo de detalle las actividades personales, ya sean presentas, pendientes y futuras para evitar retrasos,
- Llevar el control de estas vacaciones para prevenir que dos o más elementos coincidan en tiempo para el disfrute de las mismas, ocasionando dificultades dentro de sus Unidades,
- Verificar actividades y acordar fechas vacacionales en cada Sección - para no generar problemas internos.
- Sugerir no tomar cursos de capacitación cercanos a las vacaciones.
- Prever posibles cambios vacacionales por causas de fuerza mayor;

## PAPEL PARA ASIGNAR O DENEGAR QUE PERSONAS DEBEN CAPACITARSE

El papel para asignar o denegar qué persona y por qué razones debe tomar un curso de capacitación no es fácil, puesto que hay muchas variables, - pero un punto muy importante es que si todo el personal ha respondido en situaciones críticas de trabajo, es porque ha demostrado un espíritu de colaboración y cooperación entre todos, con esto no se quiere decir que todos sean suficientemente aptos o quizá sí, pero sí todos están dispuestos a trabajar para solventar problemas diarios habrá que hacer una investigación muy a fondo de las características de cada empleado para invitarlo a que siga adelante tomando en cuenta su sentido de responsabilidad hacia la empresa.

En este sentido, habrá que ver las diferencias individuales de cada componente, pues los habrá resueltos, dinámicos, creativos, esforzados en el cumplimiento de su labor y otros que tratarán pero su manera de ser no los ayudará a lograr las metas que se proponen, y requerirán de más tiempo para una maduración personal. Sobre este aspecto los dos tienen un valor especial para el Departamento, la persona que se fija metas -- sumamente fáciles de alcanzar y siempre las alcanza, no es más valioso - que la persona que se fija objetivos inalcanzables a los que nunca llega, pero que sin embargo, al hacerlo logra mejoras sustanciales sobre su trabajo. Así cuando se tenga que emitir un juicio, el individuo será evaluado tanto por su capacidad para fijarse objetivos como por su habilidad para alcanzarlos.

Las personas más jóvenes posiblemente necesiten datos objetivos acerca - de sus aptitudes y hechos referentes a oportunidades para una mayor educación; posiblemente esté pensando en cómo prepararse para avanzar en su carrera, además las necesidades del empleado más joven pueden discrepar considerablemente con las de una persona de más edad, y creemos que en este caso se tendría que motivar más a éste último para que no se sienta relegado en este programa de superación que ayudará enormemente al desempeño de sus labores y de su vida social.

Algunos puntos que deberemos tomar en cuenta son:

- Enumerar los principales objetivos de la tarea de determinada persona, que puedan medirse cualitativa y cuantitativamente.
- Deberes y responsabilidades del empleado
- Como se relaciona el empleado con las responsabilidades de la Unidad.
- Definir los resultados esperados y los estándares de rendimiento.
- Describir los puntos fuertes de la persona - sus méritos y sus logros y sus puntos débiles- renglones en los que necesita superarse.
- Describir las medidas proyectadas con consecuencia de esta evaluación, como: revaloración, estrategia, tácticas, etc.
- Aspiraciones personales de ascenso
- Formación educativa
- Capacidad para el desarrollo de actividades
- Aprender lo que ignora del puesto
- Establecer planes para superar las limitaciones
- Alentarlo a que busque introducir mejoras en campos en los que es experto.
- Si sus metas personales se han logrado dentro de la Institución.
- Como cumple con su asignación actual
- Si quiere seguir en el mismo campo o quiere cambiar a otro
- Su empleo actual le da oportunidad de hacer buen uso de su capacidad, aptitudes e intereses.
- Si permanece en el mismo campo, ¿a qué puestos más altos puede aspirar? ¿qué otro adiestramiento y experiencia necesitará?
- ¿Qué nuevos campos de la carrera se abrirán en lo futuro? ¿qué preparación y experiencia necesitará para entrar en ellos?
- La persona con mayor experiencia quizá quiera saber como puede llegar a ser más eficaz en el puesto que ocupa.

## CUADRO DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

ACTIVIDADES	JEFE CONTABILIDAD	HORAS SEM.
1 Estudio de problemas.	Aprueba presupuestos. Estudia costos o impuestos. Interpreta estados financieros.	4 4 2
2 Relaciones entre jefes y subordinados.	Discute con el gerente los movimientos financieros. Acuerda con subordinados.	4 11
3 Juntas, Reuniones, Comités, etc.	Juntas con diversos jefes para resolver problemas de contabilidad.	4
4 Contacto con personal.	Trata personal otras unidades para coordinar actividades, control interno, etc.	6
5 Contacto con personas ajenas a la compañía.	Contacto con clientes y proveedores sobre cuentas corrientes. Contacto personal o telefónico con gerentes de bancos.	2 1
6 Actividades -- oficinescas de rutina.	Firma vales, comprobantes, registros, etc. Revisa y dicta correspondencia.	4 2
7 Actividades varias.	Autoriza concesión de créditos, bonificaciones, etc.	2
<b>T O T A L</b> TIEMPO SEMANAL		46

## CUADRO DE DISTRIBUCION DE TRABAJO.

ACTIVIDADES	GERENTE GENERAL	HORAS SEM.
1 Estudio de problemas.	Aprueba programas y presupuestos generales y particulares.	4
	Interpreta estados financieros.	4
	Estudia contratos y documentos.	3
2 Relaciones entre jefes y subordinados.	Acuerda con sus subordinados para darles instrucciones, recibir información, resolver dudas, etc.	9
3 Juntas, Reuniones, Comités, etc.	Participa juntas del C. de administración, y reuniones diversa índole.	6
	Discute con encargados de estados financieros, la forma de elaborarlos.	8
4 Contacto con personal.	Trata con representantes sindicales o trabajadores sobre sus problemas.	6
5 Contacto con personas ajenas a la compañía.	Recibe personas ajenas a la compañía para varios asuntos.	5
	Participa en actividades de la comunidad.	2
	Contacto personal o telefónico con gerentes de bancos.	1
6 Actividades -- oficinas de rutina.	Redacta informes, programas, planes, acuerdos, etc.	2
	Dicta correspondencia a su secretaria.	4
	Revisa y firma correspondencia.	1
	Lleva estadísticas generales.	4
7 Actividades varias.		
T O T A L		
TIEMPO SEMANAL		59

LA CAPACITACION EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS  
PUEDE SER:

DIRECTA.- se da expresa y formalmente con  
métodos de enseñanza.

CAPACITACION:

INDIRECTA.- se utilizan elementos que de -  
suyo tienen otros fines.

CAPACITACION DIRECTA:

CLASES.- maestros que en forma pedagógica, imparten las  
materias.

CURSOS BREVES.- de acuerdo a un tema específico dentro  
de una materia más amplia.

BECAS.- ya sea de la misma empresa o alguna institución  
educativa.

CONFERENCIAS.- exposición de 1 a dos horas de un tema, -  
seguido con preguntas y respuestas.

METODOS DE CASOS.- consiste en tomar como base "un caso  
concreto" no inventado sino sacado de la realidad  
de la propia empresa. Se deben llevar soluciones y  
discutirlas hasta llegar a un acuerdo.

CURSOS POR CORRESPONDENCIA.- capacitación al personal dis--  
tribuido en varias poblaciones, o bien, contratar  
servicios de diferentes Instituciones para los em-  
pleados que lo requieran.

INSTRUCCION PROGRAMADA.- después de leer un trozo que le da  
información suficiente, responder a preguntas que  
se le hacen, cerciorándose posteriormente de si su

respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

✓  
CAPACITACION INDIRECTA:

✓ MESAS REDONDAS.- un medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo donde intervienen funcionarios de alto nivel.

✓ PUBLICACIONES.- los que en modo específico se editan para enseñar una materia determinada. Revistas, que resulte interesante y dentro de las cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza.

✓ MEDIOS AUDIOVISUALES.- Utilización de películas, películas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

**COMO LOGRARLO:**

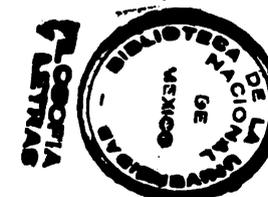
- ~~X~~) Cursos nocturnos de escuelas superiores y universidades locales
  - ) Cursos breves o talleres de perfeccionamiento, en universidades y escuelas superiores.
  - ) Estudios de tiempo completo en universidades y escuelas superiores, por medio de becas y colégiaturas.
  - ) Cursos en la escuela profesional de cualquier institución de estudios superiores.
- ~~X~~) Cursos abiertos o por correspondencia de universidades y escuelas superiores acreditadas.
  - ) Cursos de orientación, por asociaciones industriales, sociedades profesionales o fabricantes de equipo,
  - ) Cursos breves de especialización en funciones supervisoras, dadas por especialistas en la enseñanza superior.
  - ) Participación en sociedades profesionales
- ~~X~~) Enseñanza y asesoría por funcionarios de nivel superior o por asesorías técnicas.
  - ) Asignaciones especiales y proyectos de comisiones en el empleo.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION:

DESARROLLO DE SUCURSALES DEL AREA METROPOLITANA,

PROGRAMA UNIDADES	C U R S O	DURACION	L U G A R
GERENCIA ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	ADMINISTRACION DE PERSONAL	20 HRS.	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, A.C. MANUEL MA. CONTRERAS 133, 4o. piso MEXICO 4, D. F.
GERENCIA INMOBILIARIO	MOTIVACION Y LIDERAZGO SITUACIONAL	20 HRS.	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, A.C. MANUEL MA. CONTRERAS 133,4o. piso, MEXICO 4, D. F.
GERENCIA PLANEACION APOYOS INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	TEORIA Y PRACTICA DE LAS DECISIONES	20 HRS.	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, A.C. MANUEL MA. CONTRERAS 133,4o.piso, MEXICO 4, D. F.
GERENCIA APOYOS ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	COMUNICACIONES, RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION PARA EJECUTIVOS	16 HRS.	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452 - 301, MEXICO 7, D. F.
GERENCIA INMOBILIARIO	SUPERVISION EFECTIVA Y MANEJO DE PERSONAL	16 HRS.	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452 - 301, MEXICO 7, D. F.
APOYOS PROYECTOS Y OBRAS PLANEACION ADMINISTRACION	DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MANDOS INTERMEDIOS.	20 HRS.	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452 - 301, MEXICO 7, D. F.

PROGRAMA UNIDADES	C U R S O	DURACION	L U G A R
APOYOS	DESARROLLO PERSONAL, MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS PARA SECRETARIAS	16 HRS.	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452 - 301, MEXICO 7, D. F.
APOYOS	SEMINARIO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL Y TECNICO PARA LA SECRETARIA	16 HRS.	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452 - 301, MEXICO 7, D. F.
APOYOS PLANEACION	REDACCION DE INFORMES TECNICOS	45 HRS.	INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO INSTITUCIONES PRIVADAS
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	INTEGRACION	16 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX
GERENCIA PROYECTOS Y OBRAS PLANEACION	TECNICAS Y PLANEACION DE PROYECTOS	16 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX
GERENCIA PLANEACION APOYOS INMOBILIARIO ADMINISTRACION PROYECTOS Y OBRAS	COMUNICACION	15 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX
GERENCIA ADMINISTRACION APOYOS	CONTABILIDAD	16 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX



PROGRAMA UNIDADES	C U R S O	DURACION	L U G A R
APOYOS	ACTUALIZACION SECRETARIAL	40 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX
GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIO ADMINISTRACION APOYOS	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	14 HRS.	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPA CITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX
PROYECTOS Y OBRAS	PLANEACION FINANCIERA	12 HRS.	CENTRO DE EJECUTIVOS VIADUCTO P. MIGUEL ALEMAN 255, MEXICO 7, D. F.
ADMINISTRACION	ARCHIVONOMIA	27 HRS.	COPARMEX I.A.C.E. LIVERPOOL 48 - 3o. piso, MEXICO 6, D. F.
PROYECTOS Y OBRAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS	13 HRS.	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO. RIO HONDO No. 1, SAN ANGEL MEXICO 20, D. F.
PROYECTOS Y OBRAS ADMINISTRACION	AUDITORIA BANCARIA	26 HRS.	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO RIO HONDO No. 1, SAN ANGEL MEXICO 20, D. F.
GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS	TEORIA DE DECISIONES EN LA PLANEACION	39 HRS.	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.

PROGRAMA UNIDADES	C U R S O	DURACION	L U G A R
PROYECTOS Y OBRAS	INSTALACIONES ELECTRICAS PARA EDIFICIOS	42 HRS,	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.
ADMINISTRACION INMOBILIARIO	ANALISIS DE COSTOS UNITARIOS	45 HRS,	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.
ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	INGENIERIA ECONOMICA DE COSTOS Y OPTIMIZACION	40 HRS,	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.
PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIO ADMINISTRACION	INGENIERIA DE COSTOS DE CONSTRUCCION	42 HRS,	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.
PROYECTOS Y OBRAS	ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION	45 HRS,	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM. PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.
PLANEACION APOYOS	ADMINISTRACION Y DIRECCION DE VENTAS	16 HRS,	COPARMEX I, A. C. E. LIVERPOOL 48, MEXICO 6, D. F.
ADMINISTRACION GERENCIA INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SUPERVISORES	100 HRS,	DANDO, S. A. DEPARTAMENTO DE RELACIONES PUBLICAS, DIVISION PROGRAMAS AVANZADOS 564 26 22 564 35 88

PROGRAMA UNIDADES	C U R S O	DURACION	L U G A R
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	12 HRS.	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO RIO HONDO 1, SAN ANGEL MEXICO 20, D. F.
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	12 HRS.	INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO RIO HONDO 1, SAN ANGEL MEXICO 20, D. F.
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS APOYOS	PLANEACION Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS	15 HRS.	INSTITUTO DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS, S. A. RIO SENA 51, MEXICO 5, D. F. 533 64 29
GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIO ADMINISTRACION	IMPLEMENTACION PRACTICA DE LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS	15 HRS.	INSTITUTO DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS, S. A. RIO SENA 51, MEXICO 5, D. F. 533 64 29

PLAN DE CAPACITACION PARA EL DEPARTAMENTO:

HOJA 1...

DESARROLLO DE SUCURSALES DEL AREA METROPOLITANA

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
GERENCIA. ADMINISTRATIVO. INMOBILIARIO. PROYECTOS Y OBRAS.	ADMINISTRACION DE PERSONAL	ACTUALIZAR LOS CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE PERSONAL.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-OBJETIVOS Y PROGRAMAS DE TRABAJO DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.</li> <li>-LA IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION DE PERSONAL.</li> <li>-POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE UN SISTEMA DE SUELDOS Y SALARIOS.</li> <li>-EL ANALISIS DE PUESTOS. LOS SISTEMAS MAS PRACTICOS DE EVALUACION.</li> <li>-CALIFICACION DE MERITOS, PRONOSTICOS DE POTENCIALIDAD Y CARTAS DE REEMPLAZO.</li> <li>-ADiestRAMIENTO, CAPACITACION y DESARROLLO COMO PRERREQUISITO A NECESIDADES ESPECIFICAS.</li> <li>-LA COMUNICACION COMO TORRENTE CIRCULATORIO DE LA EMPRESA.</li> <li>-REPERCUSION DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.</li> </ul>	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO A.C. MANUEL MA. CONTRERAS 133 - 4o. PISO, MEXICO 4, D. F.	20:00 HRS.	EN ESTE CURSO SE DAN LAS TECNICAS DE MANEJO DE PERSONAL Y SE IMPLEMENTAN LOS DIFERENTES ESTILOS DE MANDO QUE PROPICIAN Y PERMITEN EL CRECIMIENTO DE LAS HABILIDADES HUMANAS RELACIONADAS CON EL CAMBIO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES Y CRECIMIENTO, ASI COMO LAS MODIFICACIONES DE RUMBO DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES.

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMO PUEDE COLABORAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE CRECIMIENTO Y CAMBIO EN LAS EMPRESAS.</li> </ul>			
GERENCIA INMOBILIARIA	MOTIVACION Y LIDERAZGO SITUACIONAL	FOMENTAR EL DESARROLLO HUMANO, DESPERTANDO LAS HABILIDADES PARA MEJORAR LAS ACTITUDES INDIVIDUALES Y DE GRUPO DENTRO DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACION Y LIDERAZGO.</li> <li>- MOTIVACION, COMPORTAMIENTO Y MEDIO AMBIENTE MOTIVADOR.</li> <li>- LIDERAZGO SITUACIONAL.</li> <li>- FACTORES AMBIENTALES QUE INFLUYEN SOBRE LA EFICACIA DEL LIDERAZGO.</li> <li>- MODELO INTEGRADO DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN RELACION CON LA MOTIVACION, DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD Y ORIENTACION DE LAS ORGANIZACIONES.</li> <li>- ANALISIS DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.</li> <li>- EL SIMULADOR DE LA GERENCIA SITUACIONAL.</li> <li>- IDENTIFICACION DEL ESTILO DE LIDERAZGO Y EFICACIA PERSONAL.</li> <li>- CARACTERISTICAS DE LOS PERFILES DE LIDERAZGO.</li> <li>- ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DE COMPORTAMIENTO EN LAS PERSONAS.</li> </ul>	ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, A.C.  MANUEL MA. CONTRERAS 133, 4° PISO MEXICO 4, D. F.	20 HRS.	EN ESTE CURSO SE DAN LAS TECNICAS DE MANEJO DE PERSONAL Y SE IMPLEMENTAN LOS DIFERENTES ESTILOS DE MANDO QUE PROPICIAN Y PERMITEN EL CRECIMIENTO DE LAS HABILIDADES HUMANAS RELACIONADAS CON EL CAMBIO INDIVIDUAL Y DE GRUPO, DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES Y CRECIMIENTO, ASI COMO LAS MODIFICACIONES DE RUMBO DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS Y ORGANIZACIONALES.

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
<p>GERENCIA PLANEACION APOYOS INMOBILIARIO PROYECTOS y OBRAS</p>	<p>TEORIA Y PRACTICA DE LAS DECISIONES.</p>	<p>APRENDER A TOMAR DECISIONES DESPUES DE DETECTAR Y ANALIZAR LOS PROBLEMAS .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRODUCCION</li> <li>- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION Y DE LA COMUNICACION.</li> <li>- RECOPIACION DE INFORMACION.</li> <li>- ANALISIS DE LOS PROBLEMAS.</li> <li>- ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS.</li> <li>- EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS.</li> <li>- PROCESO DE SELECCION DE ALTERNATIVAS.</li> <li>- DECISIONES</li> <li>- TECNICA DE LA COMUNICACION DE LAS DECISIONES.</li> <li>- REPERCUSION Y CONTROL DE LAS DECISIONES.</li> <li>- PRACTICA DE LAS DECISIONES.</li> </ul>	<p>ASOCIACION LATINOAMERICANA DE PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO, AC.</p> <p>MANUFL MARIA CONTRERAS No. 133 - 4o. PISO MEXICO 4, D. F.</p>	<p>20 HRS.</p>	<p>LOS MALAS DECISIONES PUEDEN COSTARLE MILLO NES DE PESOS. LA FUNCION PRIMORDIAL DE TODO EJECUTIVO DE MEDIO O ALTO NIVEL Y DE LA ADMINISTRACION EN SI, CONSISTE EN TOMAR DECISIONES QUE POR LO GENERAL DETERMINAN EL CURSO DE UNA EMPRESA O UNA ACTIVIDAD. ES NECESARIO TOMARLAS EN TODAS LAS AREAS Y EN TODOS LOS NIVELES.</p> <p>LA TEORIA Y LA PRACTICA DE LAS DECISIONES DETERMINA COMO SE DEBEN TOMAR LAS DECISIONES RACIONALMENTE, FIRMEMENTE CIMENTADAS EN LA TECNICA.</p>

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
GERENCIA APOYOS ADMINISTRATIVO INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	COMUNICACIONES. RELACIONES HUMANAS Y MOTIVACION PARA EJECUTIVOS.	DESARROLLAR HABILIDADES DE PERSUACION Y COMUNICACION, A DARLE MAS HERRAMIENTAS PARA ESTABLECER RELACIONES HUMANAS PRODUCTIVAS Y MATERIALES, HACIA SU TRABAJO Y DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRODUCCION AL SEMINARIO</li> <li>- LA NECESIDAD DE ADAPTACION DEL EJECUTIVO A LOS CAMBIOS CONTINUOS DE LA ORGANIZACION Y DEL AMBIENTE.</li> <li>1. FACTOR RESISTENCIA AL CAMBIO.</li> <li>2. IDENTIFICACION DE LOS PRINCIPALES CAMBIOS Y SUS EFECTOS EN EL TRABAJO.</li> <li>3. EL MANEJO DE CAMBIO.</li> <li>- LOS PRINCIPALES ASPECTOS DE COMUNICACION QUE DEBE CONOCER EL EJECUTIVO PARA MEJORAR EN SU TRABAJO.</li> <li>- EJERCICIOS DE HABILIDADES DE COMUNICACION.</li> <li>- LOS PRINCIPALES ASPECTOS DE ALTA ADMINISTRACION QUE HAN TENIDO MAYOR AUGE EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS.</li> <li>1. LA ADMINISTRACION Y LOS DOS ENFOQUES PREVALECIENDES.</li> <li>- LOS CONOCIMIENTOS MAS ACTUALES SOBRE LA MOTIVACION Y LA PRODUCTIVIDAD DEL HOMBRE EN EL TRABAJO.</li> <li>1. TRABAJOS DE FREDERICK HERZBERG, DAVID MC. CLELLAND, ABRAHAM MASLOV, JANE LOEVINGER, ETC</li> <li>- EJERCICIOS DE MOTIVACION.</li> <li>- LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU IMPACTO EN EL GRUPO.</li> <li>1. NECESIDAD DE MANTENER ESTILOS DIFERENTES EN</li> </ul>	DANDO, S. A. INSURGENTES 452-301, MEXICO 7, D. F.	16 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
†			<p>LAS RELACIONES DESCENDIENTES, ASCENDENTES Y HORIZONTALES.</p> <p>2. EL LIDERAZGO SITUACIONAL.</p> <p>3. SUGERENCIAS PARA UN LIDERAZGO MAS EFECTIVO.</p> <p>- LAS PRINCIPALES HABILIDADES QUE EL EJECUTIVO DEBE MANEJAR EN RELACIONES HUMANAS PARA REALIZAR UN TRABAJO PROFESIONAL EN SU GRUPO.</p> <p>- EJERCICIOS DE HABILIDADES DE RELACIONES HUMANAS.</p>			
GERENCIA INMOBILIARIA	SUPERVISION EFECTIVA Y MANEJO DE PERSONAL.	PROPORCIONAR UN ENTRENAMIENTO PROFESIONAL AL SUPERVISOR QUE LE PERMITA COMPLEMENTAR SU CAPACITACION TECNICA CON UN ENFOQUE MAS EFECTIVO CON EL TRATO A LAS PERSONAS.	<p>- PRINCIPIOS BASICOS DE ADMINISTRACION</p> <p>1. CUALES SON LOS PRINCIPIOS BASICOS DE PLANFACION Y ORGANIZACION PARA EL SUPERVISOR. PLANEACION, PROGRAMACION Y ASIGNACION DE LABORES.</p> <p>- EL SUPERVISAR Y LA EMPRESA</p> <p>1. LA RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR Y LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. SU PAPEL COMO JEFE Y PARTE DE LA GERENCIA.</p> <p>- EL SUPERVISOR Y SU GRUPO.</p> <p>1. LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL LIDER.</p> <p>LA EXPERIENCIA TECNICA Y EL CONOCIMIENTO DE LAS HABILIDADES, NECESIDADES Y MOTIVACIONES DE LOS COLABORADORES Y SU INFLUENCIA EN UN GRUPO MAS PRODUCTIVO.</p>	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452-301, MEXICO 7, D.F.	16 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA SATISFACION EN EL TRABAJO.</li> <li>1. COMO PUEDE FORMARSE UN EQUIPO INTEGRADO A TRAVES DE COMPARTIR EL TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD. SUS CONSECUENCIAS EN LA PRODUCTIVIDAD Y EN LA SUPERACION PERSONAL.</li> <li>- EL SUPERVISOR COMO ENTRENADOR.</li> <li>1. EL ADIESTRAMIENTO COMO PARTE DE UNA SUPERACION EFECTIVA, COMO DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO.</li> <li>- TECNICAS GENERALES PARA UNA MEJOR SUPERVISION.</li> <li>1. LA ENTREVISTA COMO UN METODO EFICAZ DE SUPERVISION, COMUNICACION, EVALUACION Y SOLUCION DE PROBLEMAS. EL PAPEL DEL SUPERVISOR EN LA EVALUACION.</li> <li>- TIPOS DE TRABAJADORES.</li> <li>1. LOS DIFERENTES ROLES QUE ADOPTAN LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA. COMO LOGRAR QUE SEA PRODUCTIVO Y CAMBIE SU ACTITUD A UNA MAS POSITIVA CON SUS COMPAÑEROS Y SUPERIORES.</li> <li>- EL MANEJO DE LA DISCIPLINA</li> <li>1. MEDIDAS PARA ESTABLECER Y MANTENER UNA DISCIPLINA SANA.</li> <li>LA COMUNICACION EFECTIVA DE LAS REGLAS. COMO MEJORAR ACTIVIDADES NEGATIVAS.</li> </ul>			

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
APOYOS. PROYECTOS Y OBRAS PLANEACION ADMINISTRATIVO	DESARROLLO DE HABILIDADES PARA MANDOS INTERMEDIOS	DESARROLLAR EN LOS MANDOS INTERMEDIOS LAS HABILIDADES HUMANAS, TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EL MANEJO DE CONFLICTOS.</li> <li>1. ANALISIS DEL CONFLICTO. COMO LOGRAR SOLUCIONES CREATIVAS A LOS CONFLICTOS.</li> <li>- PLANEACION DE METAS A CORTO Y LARGO PLAZO</li> <li>- INTRODUCCION Y DIAGNOSTICO</li> <li>- HABILIDADES DE PLANEACION Y ORGANIZACION.</li> <li>- HABILIDADES DE INTEGRACION</li> <li>- HABILIDADES DE DIRECCION Y AUTO DESARROLLO</li> <li>- HABILIDADES DE INTERACCION PERSONAL.</li> <li>- HABILIDADES DE CONTROL Y EVALUACION.</li> <li>- HABILIDADES DE INNOVACION Y SEGUIMIENTO.</li> </ul>	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452-301, MEXICO 7 D.F.	20 HRS.	
APOYOS	DESARROLLO PERSONAL, MOTIVACION Y RELACIONES HUMANAS PARA SECRETARIAS.	PROMOVER EL DESARROLLO SECRETARIAL. DENTRO DE LA EMPRESA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA RESPONSABILIDAD DE LA SECRETARIA Y SU IMPORTANCIA EN LA ORGANIZACION.</li> <li>- LA SECRETARIA Y LAS COMUNICACIONES.</li> <li>- LA SITUACION DE LA MUJER EN NUESTRO MEDIO SOCIAL Y EL ¿QUIEN SOY YO? DE LA SECRETARIA.</li> <li>- LA SUPERACION Y AUTO-DESARROLLO DE LA MUJER.</li> <li>- PSICOLOGIA DE LA MOTIVACION PARA SECRETARIAS.</li> <li>1. COMO LOGRAR ACTITUDES FAVORABLES HACIA LA VIDA Y EL TRABAJO.</li> <li>2. LA MOTIVACION DE LA SECRETARIA.</li> </ul>	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452-301, MEXICO 7 D.F.	16 HRS.	

PROGRAMAS UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- LAS RELACIONES HUMANAS Y SU IMPORTANCIA EN EL TRABAJO DIARIO DE LA SECRETARIA.</li> <li>- EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD.</li> <li>- COMO HACER MAS PRODUCTIVO EL MANEJO DE LAS RELACIONES DE LA SECRETARIA CON JEFES, COMPAÑEROS Y CLIENTES.</li> <li>1. LA SECRETARIA COMO UN IMPORTANTE AGENTE DE RELACIONES PUBLICAS TANTO PARA EL JEFE COMO PARA LA EMPRESA.</li> <li>- LAS OPORTUNIDADES PARA EL CAMBIO.</li> <li>- PLANES DE DESARROLLO.</li> </ul>			
APOYOS	SEMINARIO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL Y TECNICO PARA LA SECRETARIA	PROPORCIONAR TECNICAS MODERNAS Y PROFESIONALES, TANTO EN EL ASPECTO DEL TRABAJO COTIDIANO COMO DEL ASPECTO DE LAS RELACIONES HUMANAS Y PUBLICAS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRODUCCION</li> <li>- EJERCICIO DE INTEGRACION DE GRUPO.</li> <li>- CARACTERISTICAS DE LA BUENA SECRETARIA EJECUTIVA.</li> <li>- EL ARCHIVO Y SU IMPORTANCIA.</li> <li>1. LOS MAS MODERNOS SISTEMAS DE ARCHIVO Y SU EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD DEL ESFUERZO DIARIO. SESION MANEJADA POR UN EXPOSITOR PROFESIONAL DE ARCHIVONOMIA.</li> <li>- EL MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES.</li> </ul>	DANDO, S. A. INSURGENTES SUR 452-301 MEXICO 7 D.F.	16.00 HRS.	

PROGRAMAS UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<p>1. LA IMPORTANCIA DE LA CLASIFICACION Y DETERMINACION DE LAS DIVERSAS FUNCIONES DEL PUESTO DE SECRETARIA EJECUTIVA; COMO ESTA AYUDA A LA SUPLENTE EN CASO DE VACACIONES, ENFERMEDAD, ETC.</p> <p>- LA SECRETARIA AL TELEFONO</p> <p>1) CONSEJOS PARA HABLAR RAZONABLEMENTE Y EXPONER CON CLARIDAD NECESARIA LOS CONCEPTOS QUE SE QUIERE TRANSMITIR.</p> <p>- COMUNICACION</p> <p>1) LOS DIVERSOS TIPOS DE CARTA. CLASIFICACION DE LA CORRESPONDENCIA. ASPECTOS ESENCIALES DE LA REDACCION.</p> <p>- PLANEACION Y ORGANIZACION.</p> <p>1. COMO EVITAR PERDIDAS DE TIEMPO.</p> <p>- LAS RELACIONES HUMANAS</p> <p>1. LA IMPORTANCIA VITAL DE UN BUEN MANEJO DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA VIDA DE TRABAJO Y PERSONAL COTIDIANA.</p>			

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
APOYOS PLANEACION	REDACCION DE IN- FORMES TECNICOS	PROPORCIONAR LOS FUNDAMEN- TOS ADMINISTRATIVOS Y LAS TECNICAS BASICAS QUE LE PERMITAN SER UN SOPORTE MAS ESPECIALIZADO, ALMEN- TANDO SU EFECTIVIDAD, ASI COMO SU RESPONSABILIDAD	NECESIDAD DE REDACTAR INFORMES EN SUS DIVER- SAS MANIFESTACIONES	INSTITUTO POLITEC- NICO NACIONAL, UNIVERSIDAD NACIO- NAL AUTONOMA DE MEXICO E INSTTU- CIONES PRIVADAS	45 HRS.	a) GRAMATICA. SE DISTRIBUYE ENTRE LOS ALUMNOS MATE- RIAL IMPRESO QUE CONTIENE UNA SE- RIE DE EJERCI- CIOS, QUE SE COM- PLEMENTAN CON LAS EXPLICACIONES ORA- LES DEL PROFESOR. b) REDACCION. SE BUSCA SABER DE MA- NERA PREVIA AL DE- SARROLLO DE ESTA PARTE, CUALES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS ALUMNOS EN LA ELABORACION DE IN- FORMES Y UNA VEZ CONOCIDOS, TRABA- JAR CON RETROPRO- YECTOR DE TRANSPA- RENCIAS Y PIZARRON, MODELOS QUE PERMI- TAN A LOS ASISTEN- TES AL CURSO RE- DACTAR CON PROPIE- DAD, DAR LA DEBI- DA PRESENTACION Y ADAPTAR LOS DATOS AL TIPO DE INFOR- ME QUE CONVenga.

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	INTEGRACION	CONOCER A TRAVES DE UN PROCESO DE FORMACION, QUE COMPRENDAN LOS ELEMENTOS QUE PERMITAN SELECCIONAR, UBICAR, CAPACITAR Y DESARROLLAR AL PERSONAL EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACION.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FILOSOFIA DEL CAMBIO</li> <li>- COMUNICACION</li> <li>- ARCHIVO</li> <li>- TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>- SOCIEDADES MERCANTILES</li> <li>- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.</li> <li>- RELACIONES HUMANAS</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	16 HRS.
GERENCIA PROYECTOS Y OBRAS PLANEACION	TECNICAS Y PLANEACION DE PROYECTOS	CAPACITAR A LOS PARTICIPANTES EN EL DISEÑO, LA IMPLANTACION Y LA OPERACION DE LA ADMINISTRACION DE PROYECTOS, AL MISMO TIEMPO QUE LE PERMITE DETECTAR OPORTUNIDADES, VENTAJAS Y LIMITACIONES DE SU UTILIZACION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BASES PARA LA PLANEACION DE PROYECTOS.</li> <li>- EFALIZAR LA CONSTRUCCION DE REDES.</li> <li>- CALCULO DE REDES</li> <li>- OPTIMIZACION DE LA RELACION, TIEMPO Y COSTO</li> <li>- CONTROL DEL AVANCE DEL PROYECTO.</li> <li>- OPTIMIZACION DE RECURSOS.</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	16 HRS.
GERENCIA PLANEACION APOYOS INMOBILIARIO ADMINISTRATIVO PROYECTOS Y OBRAS	COMUNICACION	CONOCER ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA COMUNICACION, SUS BARRERAS Y COMO LOGRAR UNA AUTENTICA COMUNICACION ADMINISTRATIVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION.</li> <li>- LA COMUNICACION Y SUS EFECTOS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO.</li> <li>- DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACION.</li> <li>- EL FLUJO DE LA COMUNICACION.</li> <li>- LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION.</li> <li>- TECNICAS PARA ROMPER LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION.</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	15 HRS.

PROGRAMACION UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION
GERENCIA ADMINISTRATIVO APOYOS	CONTABILIDAD	PROPORCIONAR LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE LA CONTABILIDAD ACTUE COMO UN PILAR FUNDAMENTAL EN LA ADMINISTRACION DE LA INSTITUCION. EN EL SE PROPORCIONA ELEMENTOS Y BASES PARA INICIAR UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD O BIEN PARA MEJORAR LOS SISTEMAS IMPLANTADOS PARA EFECTO DE CONTAR CON INFORMACION RELEVANTE PARA LA TOMA DE DECISIONES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRODUCCION</li> <li>- ACTIVO, PASIVO, CAPITAL</li> <li>- BALANCE GENERAL</li> <li>- TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE</li> <li>- LAS CUENTAS DE RESULTADOS</li> <li>- ESTADO DE RESULTADOS.</li> <li>- IMPORTANCIA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	16 HRS.
APOYOS	ACTUALIZACION SECRETARIAL	PROPORCIONAR TECNICAS DE TRABAJO PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SU LABOR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMO ADAPTARSE A LOS CAMBIOS.</li> <li>- PRESENTACION PERSONAL</li> <li>- LA SECRETARIA Y EL JEFE</li> <li>- EL TRABAJO</li> <li>- CORRESPONDENCIA</li> <li>- TOMA DE DECISIONES</li> <li>- COMUNICACION</li> <li>- LA MAQUINA DE ESCRIBIR</li> <li>- ORTOGRAFIA</li> <li>- ARCHIVO</li> <li>- PLANEACION DEL TRABAJO</li> <li>- SERVICIOS BANCARIOS</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION Y PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	40 HRS.

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIO ADMINISTRACION APOYOS	ADMINISTRACION DEL TIEMPO	PROPORCIONAR HERRAMIENTAS PARA LOGRAR UN MANEJO MAS EFECTIVO DE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO Y CREAR CONCIENCIA AL EJECUTIVO DE QUE MUCHOS DE SUS PRO- BLEMAS RADICAN EN EL MAL MANEJO DE SU TIEMPO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- INTRODUCCION Y FIJACION DE OBJETIVOS.</li> <li>- UTILIZACION EFECTIVA DEL TIEMPO EN NUESTRO TRABAJO.</li> <li>- IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS FACTORES QUE HACEN PERDER EL TIEMPO.</li> <li>- LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.</li> <li>- LA INVERSION DEL TIEMPO EN ATENCION AL PERSONAL SUBALTERNO.</li> <li>- TIEMPO PARA TOMAR DECISIONES.</li> <li>- TECNICAS PARA EL REGISTRO, MANEJO Y CONSOLIDACION DEL TIEMPO.</li> <li>- ANALISIS DE LA GRAVEDAD Y URGENCIA EN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.</li> </ul>	SERVICIOS DE CONTRATACION, CAPACITACION PRESTACIONES SOCIALES AL PERSONAL DE BANAMEX.	14 HRS.	
PROYECTOS Y OBRAS	PLANEACION FINANCIERA	DESARROLLAR LA PLANEACION FINANCIERA COMO UN RETO EN LA FUNCION FINANCIERA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- LA FUNCION DE FINANZAS 1. EL EJECUTIVO DE FINANZAS, EL CAMPO DE LAS FINANZAS, SU UBICACION EN LA ESTRUCTURA GENERAL.</li> <li>- DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. 1. COMENTARIOS AL BALANCE, ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS FORMAS DE PRESENTACION Y SU UTILIZACION.</li> </ul>	CENTROS DE EJECUTIVOS. VIADUCTO PRESIDENTE MIGUEL ALEMAN 255, MEXICO 7, D. F.	12 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- DE LOS ESTADOS FINANCIEROS               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. COMENTARIOS AL BALANCE ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE ORIGEN, Y APLICACION DE RECURSOS FORMAS DE PRESENTACION Y SU UTILIZACION.</li> </ol> </li> <li>- ANALISIS FINANCIERO               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. USO DE LAS RAZONES SIMPLAS, ESTANDAR, PORCENTAJES, AUMENTOS Y DISMINUCIONES, ESTUDIO DE LAS TENDENCIAS, PUNTO DE EQUILIBRIO.</li> </ol> </li> <li>- FLUJO DE CAJA               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PLANEACION A CORTO PLAZO, DE VENTAS, INGRESOS, EGRESOS, DISPONIBILIDADES E INSUFICIENCIAS. MODELOS DE ADMINISTRACION DEL EFECTIVO, DOCUMENTOS POR COBRAR E INVENTARIOS.</li> </ol> </li> <li>- LOS PRESUPUESTOS.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TECNICAS Y METODOS DE CONTROL PRESUPUESTAL. EMPLEO DE PLANES Y PRESUPUESTOS PARA EL EQUILIBRIO FINANCIERO DE LA EMPRESA. METODOS DE PRONOSTICO FINANCIERO, ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.</li> </ol> </li> <li>- PLANEACION FINANCIERA A CORTO PLAZO.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO. PLANEACION DE NECESIDADES DE CAPITAL DE TRABAJO Y MODELOS PARA EL EQUILIBRIO FINANCIERO A CORTO PLAZO. ANALISIS DE LA</li> </ol> </li> </ul>			

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			ESTRUCTURA FINANCIERA DE LA EMPRESA. - PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO. 1. PRESUPUESTO DE CAPITAL. ANALISIS DE PROYECTOS DE INVERSION, METODOS Y TECNICOS DE EVALUACION. PLANEACION DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO.			
ADMINISTRATIVO	ARCHIVONOMIA	OPTIMIZAR LA EFICIENCIA DEL PERSONAL DE LAS UNIDADES DE ARCHIVOS Y CORRESPONDENCIA. - MAXIMIZAR LA RAPIDEZ EN LA RECUPERACION DE LA INFORMACION ARCHIVADA PARA SU CONSULTA Y PRESTAMO. - FRENAR LA EXPLOSION DOCUMENTARIA. - NORMALIZAR LOS SISTEMAS MEDIANTE LA INFORMACION DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.	- LOS DOCUMENTOS, ANTECEDENTES HISTORICOS. - LOS CUATRO PUNTOS CARDINALES DE LA ARCHIVONOMIA. - LA DEPURACION Y EL VENCIMIENTO DE LOS DOCUMENTOS 2. LA CLASIFICACION Y SUS TECNICAS AGRUPATIVAS. 3. CODIFICACION Y NOMENCLATURA. 4. LOS DOCUMENTOS FUENTE. - LOS ARCHIVOS DE DOCUMENTO Y LOS ARCHIVOS DE DATOS 1. MICROFILM, VENTAJAS Y DESVENTAJAS - LA CORRESPONDENCIA 1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES. 2. CORRESPONDENCIA DE ENTRADA 3. DISTRIBUCION CONTROL Y SEGUIMIENTO 4. CORRESPONDENCIA DE SALIDA 5. PRINCIPIOS DE NORMALIZACION 6. REFERENCIAS IDENTIFICADORAS 7. MINUTARIO CONSECUTIVO - CONTROL DE PUBLICACIONES TECNICAS - SUCESIVO RECORDATORIO DE FECHAS - METODOS DE ARCHIVO. SECUENCIALES, HERRAMIENTAS TECNICAS PARA ORGANIZAR ARCHIVOS DEPARTAMENTALES.	COPARMEX I,A,C,E. LIVERPOOL 48, 3er. piso, MEXICO 6,D.F.	27 HRS,	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- CONTROL DE PUBLICACIONES TECNICAS</li> <li>- SUCESIVO RECORDATORIO DE FECHAS</li> <li>- METODOS DE ARCHIVO SECUENCIALES, HERRAMIENTAS TECNICAS PARA ORGANIZAR ARCHIVOS DEPARTAMENTALES.</li> <li>1. ARCHIVO ALFABETICO</li> <li>2. ARCHIVO NUMERICO</li> <li>3. ARCHIVO NUMERALFA</li> <li>4. ARCHIVO GEOGRAFICO</li> <li>5. ARCHIVO CRONOLOGICO</li> <li>- ARCHIVO NUMERICO DECIMAL</li> <li>1. PLANIFICACION DEL SISTEMA</li> <li>2. FORMULACION DEL CUADRO CLASIFICADOR.</li> <li>3. NOMENCLATURA Y CODIFICACION DEWEY.</li> <li>4. RADICALES PARA LA FUENTE DE CLAVES.</li> <li>5. ELEMENTOS AUXILIARES DE LA CLASIFICACION DECIMAL</li> <li>- ARCHIVO ESTRUCTURAL</li> <li>1. FUENTES DE CLAVES ESTRUCTURALES</li> <li>2. CODIFICACION Y NOMENCLATURA ESTRUCTURAL.</li> <li>- EXPEDIENTACION</li> <li>- INVERSION DE NOMBRES</li> <li>- NORMAS DE ALFABETIZACION</li> <li>- SIMULACIONES DE PARTICIPACION ACTIVA Y APLICACIONES ENFOCADAS AL CASO PARTICULAR DE LAS PARTICIPANTES.</li> <li>- PREGUNTAS Y RESPUESTAS.</li> </ul>			
PROYECTOS Y OBRAS	CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS	QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA LA MECANICA CONTABLE, COMO SE FORMULAN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y COMO APROVECHAR LA INFORMACION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TEORIA CONTABLE</li> <li>- EL REGISTRO DE CUENTA EN LOS REGISTROS CONTABLES</li> <li>- EL CATALOGO DE CUENTAS Y LA GUIA DE CONTABILIZACION</li> <li>- LOS ESTADOS FINANCIEROS</li> </ul>	INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO RIO HONDO No.1 SAN ANGEL MEXICO 20,D.F.	13 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		PARA TOMAR DECISIONES EN LA EMPRESA	1. EL BALANCE GENERAL 2. EL ESTADO DE RESULTADOS - EJERCICIOS GRAFICOS CON OPERACIONES DE: 1. CREDITO DOCUMENTADO 2. CUENTAS INCOBRABLES 3. INVENTARIOS 4. FINANCIAMIENTOS 5. INGRESOS 6. MODIFICACIONES AL CAPITAL CONTABLE 7. COSTOS Y GASTOS 8. IMPUESTOS - PREPARACION Y FORMULACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. ALGUNAS TECNICAS DE ANALISIS FINANCIERO 1. RAZONES 2. MODELO DUPONT 3. RELACIONES DE CAUSA Y EFECTO 4. ESTADOS DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS.			
PROYECTOS Y OBRAS ADMINISTRACION	AUDITORIA BANCARIA	CAPACITAR AL PERSONAL DE AUDITORIA EN LAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE UNA AUDITORIA EFECTIVA EN LA BANCA MULTIPLE.	- AUDITORIA 1. CONCEPTOS 2. LA AUDITORIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA BANCA. 3. EL USO DE LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA EN LA BANCA. 4. CLASIFICACION DE LA AUDITORIA EN LA BANCA. 5. CONCEPTOS GENERALES DE NORMAS TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA. 6. CONCEPTOS DEL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN LA ACTIVIDAD BANCARIA, CONCEPTOS GENERALES DE PROGRAMAS DE AUDITORIA Y CONCEPTOS GENERALES DE PAPELES DE TRABAJO. - AUDITORIA EN LA BANCA MULTIPLE 1. CONCEPTO 2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA	INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MEXICO. RIO HONDO No. 1 SAN ANGELES. MEXICO 20, D.F.	26 HORAS	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			3. PLANEACION DE LA AUDITORIA 4. PROGRAMAS DE AUDITORIA 5. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE REVISION 6. CASOS PRACTICOS DE CUENTAS PASIVAS Y ACTIVAS. 7. INFORME a) RECOMENDACIONES GENERALES b) ESTRUCTURA DEL INFORME c) DISCUSIONES CON LOS AFECTADOS d) CONCLUSIONES			

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS	TEORIA DE DECISIONES EN LA PLANEACION.	FORMULAR DE MANERA ADECUADA LOS PROBLEMAS DE DECISION, ANALIZARLOS Y COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE LOS RESULTADOS - QUE PUEDEN OBTENERSE DE TAL ANALISIS.	<p>1.-FORMULACION DE PROBLEMAS DE DECISION CON INCERTIDUMBRE.</p> <p>2.- EVALUACION DE POSIBILIDADES DE OCURRENCIA DE EVENTOS.</p> <p>3.- TEORIA DE LA UTILIDAD UNIDIMENSIONAL.</p> <p>4.- CASOS DE APLICACION</p> <p>5.- PROBLEMAS CON OBJETIVOS MULTIPLES, INTERCAMBIOS CON CERTEZA E INCERTIDUMBRE.</p> <p>6.- GRUPOS DE DECISION</p> <p>7.-TECNOLOGIAS ALTERNATIVAS PARA TOMA DE DECISIONES. CONJUNTOS DIFUSOS.</p> <p>8.-APLICACIONES</p> <p>8.1 SELECCION DE TRATAMIENTOS MEDICOS.</p> <p>8.2 CARACTERISTICAS DE UBICACION DE UN HOTEL U OTRO CENTRO DE SERVICIOS</p> <p>8.3 DESARROLLO INDUSTRIAL.</p> <p>8.4 CAMINOS RURALES</p> <p>8.5 VIVIENDA</p> <p>9.-PERSPECTIVAS DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES.</p>	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA. UNAM. PALACIO DE MINERIA. CALLE TACUBA # 5 MEXICO 1, D.F.	39 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
PROYECTOS Y OBRAS	INSTALACIONES ELECTRICAS PARA EDIFICIOS	PROPORCIONAR LOS CRITERIOS BASICOS NECESARIOS PARA QUE AL TERMINO DEL MISMO PUEDA MANEJARLOS ADECUADAMENTE EN LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS QUE PUEDAN PRESENTARSE DENTRO DE ESTE CAMPO.	<p>1.-INTRODUCCION.</p> <p>1.1 DESCRIPCION DEL CURSO</p> <p>1.2 PRESENTACION DE LOS TEMAS.</p> <p>2.-CARACTERISTICAS GENERALES DE UNA INSTALACION ELECTRICA.</p> <p>3.-CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR UNA INSTALACION ELECTRICA.</p> <p>4.-REGLAMENTACION COMO INSTRUMENTO DE SEGURIDAD.</p> <p>4.1 METODOS</p> <p>4.2 PERSONAS</p> <p>4.3 MATERIALES</p> <p>5.-ELEMENTOS PRINCIPALES CONSTITUTIVOS DE UNA INSTALACION ELECTRICA,</p> <p>6.-ANALISIS DE LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS.</p> <p>6.1 CARGAS</p> <p>6.2 SISTEMA DE DISTRIBUCION.</p> <p>6.3 MEDIOS DE PROTECCION.</p> <p>6.4 SELECCION DE LA PROTECCION.</p> <p>6.5 MEDIOS DE CONTROL</p> <p>7.-CENTROS DE DISTRIBUCION</p> <p>7.1 TABLEROS PRINCIPALES</p> <p>7.2. TABLEROS SECUNDARIOS</p> <p>8.-SUBESTACIONES USADAS EN INSTITUCIONES PARA EDIFICIOS</p> <p>8.1SUBESTACIONES RECEPTORAS</p>	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA FACULTAD DE INGENIERIA. UNAM. Palacio de Minería. CALLE TACUBA 5, MEXICO 1,D.F.	42 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION
			8.2 SUBESTACIONES DERIVADAS  9.-SUMINISTROS DE ENERGIA ELECTRICA, 9.1EMPRESA SUMINISTRADORA 9.2SISTEMAS DE GENERACION . USOS CONTINUOS . USOS DE EMERGENCIA		
ADMINISTRACION DE PERSONAL.  INMOBILIARIO	ANALISIS DE COSTOS UNITARIOS.	DETALLAR UNA METODOLOGIA DE ANALISIS DE COSTOS DIRECTOS, QUE TOMA EN CUENTA LA VARIABILIDAD DE SUS COMPONENTES, PERMITIENDO INVESTIGAR EL COSTO DE UN PROCESO PRODUCTIVO EN FORMA UNITARIA Y EN BASE A SU PROCEDIMIENTO DE CONSTRUCCION, POLITICAS, ESPECIFICACIONES Y EXPERIENCIA PERSONAL DEL ANALISTA.	1.-EDIFICACION. 1.1COSTO BASE MATERIALES BALANCES DEL COSTO DE MATERIALES. CONTROL DEL COSTO DE MATERIALES. 1.2COSTO BASE MANO DE OBRA, FORMAS DE RETRIBUCION COSTO UNITARIO DEL TRABAJO SALARIOS PRESTACIONES FACTORES ADICIONALES SOBRE EL SALARIO GRUPOS DE TRABAJO RENDIMIENTOS, 1.3COSTOS PRELIMINARES MEZCLAS CONCRETOS ACERO DE REFUERZO CIMBRAS EQUIPO MENOR 1.4COSTOS FINALES CIMENTACIONES ESTRUCTURA MUROS, DALAS Y CASTILLOS. PISOS POR RECUBRIMIENTOS. SUBCONTRATOS BASICOS.	CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA, UNAM PALACIO DE MINERIA, CALLE TACUBA 5, MEXICO 1, D.F.	45 HRS.

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			2.-CONSTRUCCION PESADA 2.1COSTOS BASE MAQUINARIA CARGOS FIJOS COMBUSTIBLES,LUBRICAN TES Y LLANTAS, OPERACION MANTENIMIENTO DE LA MA QUINARIA. 2.2RENDIMIENTO DE MAQUINARIA CRITERIOS DE SELECCION FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCCION DETERMINACION DE RENDI MIENTO. EL TREN DE PRODUCCION 2.3COSTOS DE MATERIALES OBTENCION DE MATERIALES ACARREOS SUMINISTRO DE MATERIALES 2.4COSTOS BASE MANO DE OBRA SALARIOS PRESTACIONES FACTORES ADICIONALES SO BRE EL SALARIO CUADRILLAS DE TRABAJO 2.5COSTOS FINALES MOVIMIENTO DE TIERRAS PAVIMENTOS TUNELES OTROS TRABAJOS DE CONS TRUCCION PESADA.			
ADMINISTRA CION DE PER SONAL INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	INGENIERIA ECONO MICA DE COSTOS Y OPTIMIZACION.	CONOCER LOS CONCEPTOS BASICOS DE INGENIERIA ECONOMICA Y SU APLICA CION A LA EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE IN VERSION. EL EMPLEO DE LAS TECNICAS DE SIMU-	1.-INGENIERIA ECONOMICA a FORMULAS BASICAS b TECNICAS DE COMPARACION DE COSTOS c DEPRECIACION d INTERES CONTINUO	CENTRO DE EDUCA CION CONTINUA DE LA FACULTAD DE INGENIERIA UNAM PALACIO DE MINE RIA,	40 HRS	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		<p>LACION Y OPTIMIZACION SE ILUSTRAN CON EJEMPLOS TOMADOS DE TEMAS COMO EL CONTROL DE INVENTARIOS, COLAS Y ASIGNACION DE RECURSOS. NO PUEDE CONCEBIRSE LA REALIZACION DE UN PROYECTO O LA OPERACION DE UN SISTEMA SIN CONOCER SUS COSTOS Y EL CONTROL DE LOS MISMOS,</p>	<p>e RENTABILIDAD f AVANCE TECNOLÓGICO Y CURVA DE APRENDIZAJE.</p> <p>2.-TECNICAS DE OPTIMIZACION Y SIMULACION, a SIMULACION b PROBLEMAS DE INVENTARIOS Y COLAS c OPTIMIZACION DE FUNCIONES. d PROGRAMACION LINEAL Y APLICACIONES. e PROGRAMACION DINAMICA Y APLICACIONES f RUTA CRITICA</p> <p>3.-COSTOS a ESTIMACION DE COSTOS DE INVERSION b ESTIMACION DE COSTOS DE OPERACION c CONTROL DE COSTOS d CONTABILIDAD DE COSTOS</p>			
<p>PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIAS ADMINISTRACION DE PERSONAL.</p>	<p>INGENIERIA DE COSTOS DE CONSTRUCCION.</p>	<p>DETALLAR UNA METODOLOGIA QUE EVALUE EL COSTO DIRECTO DE LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, EN BASE A SU PERSONAL Y POLITICAS DE LA MISMA CONTEMPLANDO EN TODO ELLO LAS LEYES VIGENTES PARA LA REPUBLICA MEXICANA QUE INDICAN EN LA INTEGRACION DE UN PRESUPUESTO CON LA ELASTICIDAD SUFICIENTE PARA ADAPTARLO A LA</p>	<p>1.-PLANEACION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA. -FIJACION DE METAS INICIALES -PROBABILIDAD DE OFERTA Y DEMANDA -ENFASIS COMPETITIVO Y ESPECIALIZACION. -JUSTIFICACION ECONOMICA -VEHICULO LEGAL</p> <p>2.-ORGANIZACION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA. -DIVISION DEL TRABAJO -DELEGACION -COMUNICACION -ORGANIGRAMAS</p>	<p>CENTRO DE EDUCACION CONTINUA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA DE LA UNAM, PALACIO DE MINERIA TACUBA 5, MEXICO 1, D. F.</p>	<p>42 HRS.</p>	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		<p>ESPECIALIDAD Y FORMA DE OPERACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA.</p>	<p>3.- DIRECCION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SELECCION DEL PERSONAL</li> <li>- ESTILOS DE DIRECCION</li> <li>- MOTIVACION</li> <li>- SATISFACTORES</li> <li>- EL DIRECTIVO</li> <li>- DECISIONES</li> </ul> <p>4.- COSTOS INDIRECTOS</p> <p>FUNDAMENTOS DE COSTO BALANCE DE UNA OBRA CARACTERISTICAS DE LOS COSTOS DEFINICIONES</p> <p>4.1 COSTOS INDIRECTOS DE OPERACION.</p> <p>LA ORGANIZACION CENTRAL EL COSTO DE LA OFICINA CENTRAL. EJEMPLOS DE COSTOS DE OFICINAS CENTRALES</p> <p>4.2 COSTOS INDIRECTOS DE OBRA</p> <p>LA ORGANIZACION DE OBRA EL COSTO DE LA OFICINA DE OBRA EJEMPLOS DE COSTOS DE OFICINAS DE OBRA IMPREVISTOS DE CONSTRUCCION FINANCIAMIENTO UTILIDAD FINANZAS IMPUESTOS Y DERECHOS EL FACTOR DE SOBRE COSTO</p> <p>5.- COSTOS DIRECTOS</p> <p>INTEGRACION DEL COSTO FORMULA GENERAL ESPECIFICACIONES</p>			

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION
			<p>CUANTIFICACIONES</p> <p>COSTO BASE MATERIALES Y EQUIPO  MATERIALES INTRINSECOS  MATERIALES EXTRINSECOS  EQUIPO MAYOR  EQUIPO MENOR  COSTO BASE MANO DE OBRA  FORMAS DE RETRIBUCION  COSTO UNITARIO DEL TRABAJO  SALARIOS  PRESTACIONES  FACTORES ADICIONALES SOBRE EL TRABAJO  RENDIMIENTOS  COSTOS PRELIMINARES  COSTOS FINALES</p> <p>6.- PRESUPUESTOS  ANTEPRESUPUESTOS  VOLUMETRICO  PARAMETRICO  POR INSUMOS  OBRA DIRECTA  SUBCONTRATOS</p> <p>7.- CONCURSOS  TIPOS DE CONCURSOS  PRECIO ALZADO  PRECIOS UNITARIOS  ADMINISTRACION</p> <p>ANALISIS DE CONCURSOS  PLANEACION  DESARROLLO  ESTRATEGIA  ANALISIS DE UN CONCURSO</p> <p>8.- CONTROL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS  SISTEMA CPM-GANTT  CONTROL DE INGRESOS  CONTROL DE EGRESOS  CONTROL DE TIEMPO  CONTROL DE CALIDAD</p>		

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
PROYECTOS Y OBRAS	ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION	PROPORCIONAR A LOS ASISTENTES LOS CONOCIMIENTOS DE ADMINISTRACION - APLICABLES A UN PERIODO INFLACIONARIO, QUE LES PERMITA UNA MEJOR TOMA DE DECISIONES EN NUESTRO MEDIO DE LA CONSTRUCCION, GENERANDO COMO FIN ULTIMO, UN MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION.</li> <li>2.- ELEMENTOS DE CONTABILIDAD.</li> <li>3.- CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION.</li> <li>4.- ADMINISTRACION DE CONTRATOS DE OBRA.</li> <li>5.- ADMINISTRACION DE SUMINISTROS.</li> <li>6.- ADMINISTRACION DE MAQUINARIA.</li> <li>7.- SISTEMAS DE CONTROL DE OBRA.</li> <li>8.- SEGURIDAD INDUSTRIAL</li> <li>9.- INGENIERIA ECONOMICA Y DE COSTOS.</li> <li>10.- TOMA DE DECISIONES</li> <li>11.- SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.</li> </ol>	DIVISION DE EDUCACION CONTINUA. FACULTAD DE INGENIERIA UNAM.  PALACIO DE MINERIA. CALLE TACUBA No. 5, MEXICO I, D.F.	45:00 HRS.	<b>TALLER:</b> ESTUDIO DE CASOS A TRAVES DEL TRABAJO EN EQUIPOS.  <b>PANEL:</b> ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EN EPOCA INFLACIONARIA.  <b>MESA REDONDA.</b>
PLANEACION APOYOS	ADMINISTRACION Y DIRECCION DE VENTAS.	DESARROLLAR UN PLAN DE PROMOCION USANDO CANALES DE DISTRIBUCION MAS ADECUADOS A SUS PRODUCTOS.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- EL GERENTE DE VENTAS SU TRABAJO Y SU DESARROLLO PROFESIONAL.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) QUE ES UN GERENTE</li> <li>b) ¿COMO LOGRA ALCANZAR LAS HABILIDADES Y DESTREZAS QUE SE REQUIEREN PARA TRIUNFAR EN EL PUESTO?</li> <li>c) EJERCICIO PRACTICO: LA UTILIZACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA PRACTICA.</li> </ol> </li> </ol>	COPARMEX IACE LIVERPOOL 48, MEXICO 6, D.F.	16:00 HRS.	

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
♦			<p>d) ¿ES USTED UN BRILLANTE EJECUTOR O UN EXCELENTE GERENTE?</p> <p>e) TEST DE EVALUACION DE DESEMPEÑO GERENCIAL EN VENTAS.</p> <p>II. LA ACTUACION DEL GERENTE DE VENTAS DENTRO DEL NUEVO CONCEPTO DE MERCADOTECNIA INTEGRAL.</p> <p>a) APLICAMOS LA MERCADOTECNIA INTEGRAL EN MEXICO? EJERCICIO PRACTICO DE EVALUACION DE GRUPOS.</p> <p>b) EL MEDIO AMBIENTE Y LAS VARIABLES EXTERNAS: SOCIALES, ECONOMICAS, POLITICAS, JURIDICAS, FISCALES, TECNOLOGICAS Y CIENTIFICAS, EN EL MEXICO ACTUAL.</p> <p>c) MERCADOS: DEFINICIONES Y SELECCION DEL MERCADO DE SU EMPRESA.</p> <p>d) LAS VARIABLES INTERNAS: PRODUCTOS O SERVICIOS, PRECIOS, PROMOCION Y DISTRIBUCION. LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES DEL MARKETING PLAN A NIVEL DE LA DIRECCION GENERAL.</p> <p>III. ADMINISTRACION DE VENTAS. PLANEACION Y CONTROL.</p> <p>a) PLANEANDO LAS VENTAS: COMO ESTRUCTURAR UN PROGRAMA BASICO DE CLIENTES. PRODUCTOS Y DISTRIBUCION TERRITORIAL DEL MERCADO.</p>			

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<p>b) COBERTURA DEL TERRITORIO DE VENTAS.</p> <p>c) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS.</p> <p>d) CONTROL DE LAS VENTAS: EL DESARROLLO Y UTILIZACION DE ESTANDARES: REGISTRO Y ANALISIS DE LOS DATOS.</p> <p>e) DESCUBRIENDO HECHOS Y TOMANDO ACCION PARA MEJORAR RESULTADOS.</p> <p>f) CASO PRACTICO: PLANEACION Y CONTROL DE VENTAS EN UNA EMPRESA.</p> <p>IV. ADMINISTRACION DE VENTAS ORGANIZACION E INTEGRACION DE LAS VENTAS.</p> <p>a) DE VENDEDOR PROFESIONAL A GERENTE DE VENTAS.</p> <p>b) ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE VENTAS: CRITERIOS ACORDES A FUNCIONES PRODUCTOS, TERRITORIOS, Y CLIENTES. CUAL ES SU ORGANIZACION: ¿CUAL PODRIA SER?</p> <p>c) DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO DE GERENTE DE VENTAS.</p> <p>d) DESCRIPCION BASICA DEL PUESTO DEL VENDEDOR.</p> <p>e) PERFIL DEL PUESTO DE VENDEDOR EN SU EMPRESA. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE SUS VENEDORES CONTRATACION INDUCCION, PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO CONTINUOS.</p> <p>V. EL MARCO LEGAL DEL GERENTE DE VENTAS EN MEXICO.</p>			

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<p>VI. DIRECCION DE LAS VENTAS.</p> <p>a) LAS TRES FUNCIONES DE LA DIRECCION: TOMA DE DECISIONES, COMUNICACION Y MOTIVACION.</p> <p>b) TOMA DE DECISIONES: PROCESO BASICO.</p> <p>c) COMUNICACION: COMUNICACIONES FORMALES.</p> <p>d) TEST PERSONAL: COMO SE COMUNICA UD.?</p> <p>e) MOTIVACION: TEORIAS DE A MASLOW Y DAVID MAC CLELLAND APLICACION A VENTAS.</p> <p>f) TEST PERSONAL: CUAL ES SU ESTILO DE MOTIVACION?</p> <p>VII. RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES.</p>			
<p>ADMINISTRACION DE PERSONAL</p> <p>GERENCIA</p> <p>INMOBILIARIO</p> <p>PROYECTOS Y OBRAS</p>	<p>PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA SUPERVISORES.</p>	<p>- REVISAR CONCEPTOS Y MODELOS PARA EL AUTOCONOCIMIENTO Y DESARROLLO DEL POTENCIAL PERSONAL LABORAL Y FAMILIAR.</p> <p>- DESARROLLAR HABILIDADES PARA EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS DE PLANEACION, ORGANIZACION, EJECUCION Y CONTROL.</p> <p>- INCREMENTAR LA HABILIDAD PARA LAS RELACIONES INTERPERSONALES, SUPERVISION Y DESARROLLO PERSONAL.</p> <p>- EXPERIMENTAR EL DESARROLLO DE HABILIDADES COMO UN PROCESO DE MA-</p>	<p>I. INTRODUCCION Y DIAGNOSTICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. INTRODUCCION</li> <li>. INVITACION AL CRECIMIENTO (RESISTENCIA AL CAMBIO).</li> <li>. FUNCIONES CLAVES DEL SUPERVISOR PROFESIONAL.</li> <li>. EL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACION, ACCION Y CONTROL).</li> <li>. CONCEPTOS DE MADUREZ APOYADA EN DESARROLLO DE HABILIDADES.</li> <li>. ELABORACION, CALIFICACION Y ANALISIS DE LA ENCUESTA INICIAL.</li> </ul>	<p>DANDO, S.A. DEPTO. DE RELACIONES PUBLICAS, DIVISION PROGRAMAS AVANZADOS. 564-26-22 564-35-88</p>	<p>100 HRS.</p>	

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		<p>DURACION PERSONAL Y LABORAL.</p> <p>IMPLEMENTAR COMPROMISOS DE CAMBIO, A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO Y SUS PLANES DE SEGUIMIENTO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. DIALOGOS DE SATISFACCION.</li> <li>. MANEJO DEL TIEMPO.</li> <li>. CONDUCTA INNOVADORA.</li> </ul> <p>II HABILIDADES DE PLANEACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ESTABLECIMIENTO DE METAS DE ACTUACION O TAREA.</li> <li>. INTERPRETACION DE LAS POLITICAS DE LA COMPANIA.</li> <li>. DISEÑO DE PROGRAMAS DE TRABAJO.</li> <li>. MEJORAMIENTO DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.</li> </ul> <p>III HABILIDADES DE ORGANIZACION E INTEGRACION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. ORGANIZACION DEL TRABAJO PROPIO Y DEL DEPARTAMENTO.</li> <li>. DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO POR FUNCION.</li> <li>. INDUCCION Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL.</li> <li>. MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES EN EL NIVEL Y EN EL GRUPO.</li> </ul> <p>IV HABILIDADES DE EJECUCION</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. MANEJO DE LA AUTORIDAD (LIDERAZGO).</li> <li>. PRINCIPIOS GENERALES PARA LA COMUNICACION DE ORDENES E INSTRUCCIONES.</li> <li>. SISTEMAS DE CONTROL PARA UNA ADECUADA DISCIPLINA.</li> <li>. MOTIVACION A LOS COLABORADORES.</li> </ul>			

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVOS	CONTENIDOS	LUGAR	DURACION	
			<p>V HABILIDADES DE RELACIONES HUMANAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. MANEJO DE JUNTAS EN FORMA SENCILLA Y EFICIENTE.</li> <li>. ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.</li> <li>. MANEJO DE ASPECTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE.</li> <li>. ESTABLECIMIENTO DE BUENA COMUNICACION CON LOS COLABORADORES.</li> </ul> <p>VI. HABILIDADES DE CONTROL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. EVALUACION DEL DESEMPEÑO</li> <li>. CONTROL DE COSTOS Y PRESUPUESTOS.</li> <li>. ADMINISTRACION DE REGISTROS Y CONTROLES (PRODUCCION, AUSENTISMO, EXPECTATIVAS, ETC.)</li> <li>. ELABORACION DE PROGRAMAS DE SEGUIMIENTO Y AUTODESARROLLO.</li> <li>. ELABORACION, CALIFICACION Y ANALISIS DE LA ENCUESTA FINAL.</li> <li>. COMPROMISOS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.</li> </ul>			
GERENCIA PLANEACION	REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	CONOCER EL IMPACTO DE LA INFLACION EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LOS METODOS UTILIZADOS PARA REEXPRESAR LA INFORMACION FINANCIERA Y LAS DISPOSTI-	<p>1. ANTECEDENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA.</li> <li>b) IMPACTOS DE LA INFLACION EN INFORMACION FINANCIERA</li> </ul> <p>2. METODOS UTILIZADOS PARA REEXPRESAR LA INFORMACION FINANCIERA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ESTUDIO DEL METODO DE AJUSTE POR CAMBIO EN EL NIVEL GENERAL DE PRECIOS.</li> </ul>	INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO RÍO HONDO # 1, SAN ÁNGEL, MÉXICO 20, D.F.	12 HRS.	

PROGRAMA Y OBRAS	CURSO	OBJETIVOS	CONTENIDOS	LUGAR	DURACION	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>b) RESOLUCION DE UN CASO.</li> <li>c) ESTUDIO DEL METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS.</li> <li>d) RESOLUCION DE UN CASO.</li>   <li>3. COMENTARIOS AL BOLETIN B-7 DEL IMCP "REVELACION DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA".</li> <li>a) OBLIGATORIEDAD</li> <li>b) FECHA DE VIGENCIA</li> <li>c) INFORMACION QUE DEBE ACTUALIZARSE.</li> <li>d) METODOS APLICABLES</li> <li>e) INVENTARIOS</li> <li>f) DEPRECIACION</li> <li>g) RESERVA PARA MANTENIMIENTO DEL CAPITAL</li> <li>h) RESULTADO POR POSICION MONETARIA.</li> <li>i) SUPERAVIT POR RETENCION DE ACTIVOS NO MONETARIOS</li> <li>j) SUGERENCIAS PARA LA PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA ADICIONAL.</li> </ul>			
GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION DE PERSONAL INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS	EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	PROPORCIONAR AL PARTICIPANTE UN PANORAMA AMPLIO DE LO QUE ES LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION, SU IMPORTANCIA Y METODOLOGIA. APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS A LA SOLUCION DE PROBLEMAS PRACTICOS.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. QUE ES LA EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION. SU IMPORTANCIA.</li> <li>2. LA MATEMATICA FINANCIERA Y LA ESTADISTICA APLICABLE A LA EVALUACION DE PROYECTOS.</li> <li>3. LOS PRESUPUESTOS Y OTROS INSTRUMENTOS UTILIZABLES PARA OBTENER LOS FLUJOS DE EFECTIVO. EL COSTO DE CAPITAL COMO TASA DE DESCUENTO.</li> </ul>	INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO RIO HONDO # 1, SAN ANGEL, D. F.	12 HRS.	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
			<p>4. ANALISIS DE LOS METODOS DE EVALUACION DE PROYECTOS.</p> <p>a) FLUJO DE EFECTIVO DESCONIADO</p> <p>b) VALOR ACTUAL NETO</p> <p>c) TASA INTERNA DE RENDIMIENTO</p> <p>d) INDICE DE RENTABILIDAD</p> <p>e) PERIODO DE RECUPERACION (PAY BACK)</p> <p>f) ANALISIS INCREMENTAL</p> <p>5. APLICACIONES PRACTICAS, EVALUANDO.</p> <p>a) UNA NUEVA ADQUISICION</p> <p>b) UNA SUSTITUCION</p> <p>c) UN CONTRATO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO.</p> <p>d) UNA POLITICA DE CREDITO.</p> <p>e) UN PROYECTO EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE.</p> <p>6. ANALISIS DE ALGUNOS DE LOS PROBLEMAS QUE PLANTEA LA EVALUACION DE PROYECTOS Y DE LAS TECNICAS QUE SE ESTAN USANDO PARA SU SOLUCION.</p>			
<p>GERENCIA PLANEACION ADMINISTRACION DE PERSONAL INMOBILIARIO PROYECTOS Y OBRAS APOYOS</p>	<p>PLANEACION Y DE SARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</p>	<p>LOGRAR DE TODO EL PERSONAL QUE LABORA DENTRO DE LA ORGANIZACION, SU MAS ALTO GRADO DE EFICIENCIA Y SU MAS ELEVADO ESPIRITU DE COOPERACION, ES UNA CONDICION ESENCIAL QUE REQUIERE DE UN CRITERIO APEGADO A UN SEN</p>	<p>1. COMO INTEGRAR CON EFICIENCIA AL PERSONAL A LA EMPRESA DONDE LABORA.</p> <p>a) LA IMPORTANCIA DE INTEGRAR AL INDIVIDUO A SU PUESTO.</p> <p>b) LA IMPORTANCIA DE INTEGRAR A LOS SUBORDINADOS CON SU JEFE.</p> <p>c) LA CONVENIENTE INTEGRACION DEL EMPLEADO CON SU MEDIO AMBIENTE FISICO Y SOCIAL.</p>	<p>INSTITUTO DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS. A. C. RIO SERENA 51, MEXICO 5 D.F.</p>	<p>15 HRS.</p>	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		<p>TIDO HUMANO BIEN COMPREN- DIDO, ASI COMO DEL CONO- CIMIENTO AMPLIO DE UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS Y TECNICAS RELACIONADAS CON LA PLANEACION Y EL DESA- ROLLO DEL ELEMENTO HUMA- NO, QUE BIEN APLICADO TEN- DRAN COMO RESULTADO LA SA- TISFACCION Y BIENESTAR QUE EL PERSONAL REQUIERE</p>	<p>2. COMO ADIESTRAR, CAPACITAR Y DESARROLLAR CON EFICIENCIA AL PERSONAL DE LA EMPRESA. a) LOS SISTEMAS ACTUALES PARA ADIESTRAR A EMPLEADOS Y TRA- BAJADORES. b) LOS SITEMAS MODERNOS PARA CAPACITAR Y DESARROLLAR A JE- FFS Y EJECUTIVOS. c) COMO ELABORAR UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITA- CION.</p> <p>3. COMO ARRAIGAR AL PERSONAL A LA EMPRESA MEDIANTE EL FOMEN- TO DE UN CLIMA DE BUENAS RE- LACIONES HUMANAS. a) LA TRASCEDENCIA DEL FACTOR HU- MANO COMO BASE PARA LOGRAR EL EXITO EN LA EMPRESA. b) COMO LOGRAR EL BIENESTAR Y SA- TISFACCION DEL PERSONAL A TRÁ- VES DE LAS BUENAS RELACIONES HUMANAS. c) COMO SATISFACER LAS NECESIDA- DES ECONOMICA, PSICOLOGICA Y SOCIALES DEL PERSONAL.</p>			
<p>GERENCIA PLANEACION PROYECTOS Y OBRAS INMOBILIARIA ADMINISTRA- CION</p>	<p>LA IMPLANTACION PRACTICA DE LAS TECNICAS ADMINIS- TRATIVAS.</p>	<p>PONER EN PRACTICA LAS TEC- NICAS Y PROCESOS ADMINIS- TRATIVOS EN FORMA CONSTAN- TE Y SISTEMATICA LO QUE IMPLICA LA NECESIDAD DEL DESARROLLO DE LAS CORRES- PONDIENTES APTITUDES Y CA- PACIDADES Y LOS MEDIOS</p>	<p>1. QUE ES LA MOTIVACION Y LAS DIS- TINTAS MANERAS DE UTILIZARLAS. a) LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE CARACTER MO- RAL b) COMO INFLUYE UNA BUENA MOTIVA- CION EN EL LOGRO DE LAS METAS DEL TRABAJADOR c) EL CONCEPTO DE AUTOREALIZACION</p>	<p>INSTITUTO DE ESPECIALI- ZACION PARA EJECU- TIVOS, A. C. RIO SE- NA 5, MEXICO 5, D.F. 533-64-29</p>	<p>15 HRS.</p>	

PROGRAMA UNIDADES	CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	LUGAR	DURACION	
		<p>PRACTICOS QUE LE PERMITAN ELEVAR SU EFICIENCIA.</p>	<p>Y SU INFLUENCIA EN LA SUPERACION PERMANENTE DEL INDIVIDUO</p> <p>2. LA COMUNICACION COMO ELEMENTO IMPORTANTE EN EL DESARROLLO DEL HOMBRE EN EL PUESTO.</p> <p>a) COMO FUNCIONAN LOS DIFERENTES SISTEMAS DE COMUNICACION.</p> <p>b) REGLAS PRACTICAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMUNICACION.</p> <p>3. LA INFLUENCIA DE UN EFECTIVO LIDERAZGO EN LA DIRECCION DE LOS SUBORDINADOS.</p> <p>a) COMO DESARROLLAR LOS RASGOS DE PERSONALIDAD QUE DEBE TENER UN LIDER.</p> <p>b) CUALES SON LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMO INFLUYEN EN EL LOGRO DE RESULTADOS.</p> <p>c) COMO LOGRAR UNA EFICAZ INTERACCION ENTRE EL LIDER Y SU EQUIPO DE TRABAJO.</p>			

## LOS SISTEMAS ABIERTOS DE EDUCACION.

Los sistemas abiertos de educación son fundamentalmente de servicio público. Se dirigen hacia aquellos sectores de la población, que por diversas causas no han tenido la oportunidad de iniciar o continuar sus estudios en planteles pertenecientes al sistema escolarizado, para que estén en posibilidad de acreditar sus conocimientos y obtener los certificados, diplomas o títulos correspondientes. Los sistemas abiertos utilizan instrumentos didácticos de fácil manejo, elaborados por equipos multidisciplinarios de especialistas y, en un momento dado, pueden echar mano, con fines educativos, de recursos tan importantes como los medios masivos de comunicación.

Sus planes de estudio y sus programas son flexibles y especialmente diseñados para facilitar las actividades de los educandos, quienes deben poner en juego toda su INICIATIVA PERSONAL y mejor esfuerzo para incrementar su grado de avance dentro del nivel educativo que les corresponda.

Las formas de adquisición de conocimientos no son con audiencia cautiva, sino totalmente abiertas a la iniciativa y posibilidades de los estudiantes.

La acreditación de conocimientos no se hace en tiempos predeterminados, sino en la medida en que los educandos lo requieren.

La nueva Ley Federal de Educación, promulgada por el Congreso de la Unión y publicada en el Diario Oficial del 20 de noviembre de 1973, permite una mayor flexibilidad y apertura para que cualquier



ra pueda acreditar estudios desde primaria a profesional, si -  
demuestra tener los conocimientos suficientes. El artículo  
66, concretamente, dispone que la Secretaría de Educación Públi-  
ca establezca un sistema federal de certificación de conocimien-  
tos por medio del cual se expida certificado de estudios y se -  
otorgue diploma, título o grado académico que acredite el saber  
demostrado.

La promulgación de la nueva Ley Federal de Educación, como regla-  
mentaria del artículo 3o., constitucional, es el complemento de  
otros preceptos como los artículos 31, 73 y 123, con cuyo espí-  
ritu va en concordancia.

La secundaria abierta, auspiciada por la Secretaría de Educación  
Pública, es fundamentalmente un sistema de autoeducación; es de-  
cir, una forma técnica y científica de adquirir conocimientos, -  
hábitos, habilidades y actitudes, de manera personal, sin el au-  
xilio de algunos recursos humanos y materiales que ofrecen los -  
planteles educativos. Está dirigida hacia todas aquellas perso-  
nas mayores de 16 años que hayan acreditado la primaria y que --  
deseen realizar estudios de nivel medio básico, a través de li--  
bros de texto, programas y un plan de estudios, especialmente di-  
señados.

La secundaria abierta abre la posibilidad de incorporar al estu-  
dio a un gran sector de la población, que, por razones de traba-  
je, negocio u ocupación, no tiene ni ha tenido la oportunidad de

ingresar a las escuelas. Se podrá estudiar en las fábricas, en los talleres, en los centros de servicio o en el hogar, y lo -- aprendido demostrarse mediante pruebas o exámenes, y obtener así el certificado de educación secundaria, que tendrá plena validez.

#### **CIRCULOS DE ESTUDIO.**

Podrán establecerse círculos de estudio en centros de trabajo, -- sindicatos, empresas, asociaciones, localidades, municipales, ejidos. Cada círculo de estudio se integrará con las personas que lo deseen y asesores que orienten y asistan a los educandos en el estudio de los libros.

Los círculos de estudio tendrán las siguientes funciones:

- a) Facilitar a sus integrantes la adquisición de los programas, -- libros de texto y materiales complementarios.
- b) Procurar orientación y asistencia a los educandos que lo soli citen, en relación con sus estudios.
- c) Fortalecer nexos de comunicación e intercambio de experiencias entre los estudiantes.
- d) Facilitar a los educandos la presentación de sus exámenes.

Los círculos de estudio funcionarán preferentemente fuera del horario normal de trabajo de sus integrantes, salvo aquellos casos en que condiciones especiales permitan hacerlo en forma distinta.

**Para estudiar en el sistema de enseñanza abierta del Colegio de Bachilleres:**

**En sus ratos libres aprovechar el tiempo para cursar el bachillerato de acuerdo con el plan de estudios correspondiente.**

**Por materias sueltas. De las asignaturas que corresponden a los diversos cursos del bachillerato podrá elegir una o más materias de acuerdo con sus posibilidades de tiempo y de estudio.**

**A su propio ritmo. El Sistema de Enseñanza Abierta es tan flexible que le permitirá estudiar sin presiones ni tiempos fijos. Cada tres meses tendrá la oportunidad de acreditar sus conocimientos.**

**En su propia casa. Sus estudios los podrá realizar en su domicilio, lugar de trabajo o de descanso, y donde usted quiera o pueda hacerlos, sin necesidad de acudir sistemáticamente a una escuela.**

**Con libros de texto especiales para usted. Los libros de texto del SEA han sido elaborados por especialistas en cada materia, pensando en las necesidades y problemas de usted que estudia sin maestro.**

**Con apoyos audiovisuales. Una serie de programas especiales de T.V. (Telemódulos) y Radio (Radiomódulos) que se proyectan en circuito cerrado, le ayudarán en sus estudios y estarán a disposición de usted en los Centros de Estudio del Colegio de Bachilleres.**

Con moniteres personales. Como estudiante del SEA tendrá un monitor o consejero personal para resolver sus problemas generales de estudio.

Con asesores Académicos. En cada materia que usted elija tendrá un Asesor Académico, profesor especializado en la misma, que le ayudará a resolver las dudas que pueda tener. Las consultas a sus asesores podrán ser personales en los Centros de Estudio, - por teléfono o por correo.

Actividades Complementarias. Para ampliar sus conocimientos - pedrá asistir a actividades académicas, prácticas, visitas, eventos culturales y artísticos en los Centros de Estudio, los sábados. También recibirá oportunamente la información necesaria acerca de las distintas actividades complementarias que pedrá realizar semanalmente.

Validez Oficial. Por decreto presidencial y de acuerdo con la Ley Federal de Educación, los estudios y certificados de bachiller del SEA del Colegio de Bachilleres, tienen la misma validez que los sistemas escolarizados y son reconocidos por todas las Universidades e Instituciones de estudios Superiores.

Los propósitos del sistema de Universidad Abierta son:

Desde el punto de vista estatuario, el SUA está destinado a extender la educación universitaria a grandes sectores de población, por medio de métodos teórico-prácticos de transmisión y evaluación de conocimientos y de la creación de grupos de aprendizaje que trabajarán -

dentro e fuera de los planteles universitarios.

Es un sistema de libre opción, tanto para las Facultades y Escuelas, como para los estudiantes; se imparten los mismos estudios y se exigen los mismos requisitos que existen en la UNAM la que otorgará los mismos créditos, certificados, títulos y grados a nivel correspondiente.

En una primera etapa el SUA, opera como:

- 1) Un sistema de apoyo al sistema tradicional de enseñanza.
- 2) Una nueva modalidad para el adiestramiento, capacitación y reforzamiento académico del personal docente.
- 3) Un paliativo que coadyuve a disminuir la retención de la población estudiantil de la UNAM.

¿Cómo opera la Universidad Abierta?

El sistema de Universidad Abierta de la UNAM, puede entenderse desde el punto de vista operacional como un Sistema de Enseñanza-Aprendizaje parcial o totalmente extra escolar, en el que un material educativo preparado o elaborado exprefese, se opera por un grupo de tutores, con auxilio de sistemas de computación y actividades docentes de grupo.

Las Facultades que están operando con el Sistema de Universidad Abierta dentro de la UNAM, son:

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Derecho

**Facultad de Economía**

**Facultad de Filosofía y Letras**

**Facultad de Odontología**

**Facultad de Psicología**

**Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia**

**Se elaborará además el material educativo y entrarán en operación, las siguientes:**

**Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia**

**Escuela Nacional de Música**

**Escuela Nacional de Arquitectura**

**La misión de los tutores en el Sistema de Universidad Abierta consiste en que la tutoría es ejercida por profesores capacitados previamente de acuerdo con las condiciones especiales de cada Escuela y Facultad.**

**El papel del tutor respecto a la utilización del material educativo del curso, es dual, el del profesor y el del asesor.**

**Además, con objeto de que los estudiantes no pierdan, sino más al contrario refuercen su identidad como integrantes de grupo, se realizan diversas actividades como: conferencias, exhibición de películas, mesas redondas y discusión de los resultados alcanzados; fungiendo el tutor en estas actividades como promotor, coordinador y receptor de información de este sistema educativo.**

## POSIBLE INTERPRETACION DE RESULTADOS:

## TENEMOS QUE:

- Saca a la luz las impresiones causadas en el desarrollo del proceso desde el descubrimiento de necesidades hasta su terminación (en estos cursos incluimos los programas de capacitación permanentes).
- Determina nuevas necesidades de capacitación, lo cual ayudará a hacer una mejor planeación del seguimiento y a tomar medidas dentro de los planes de capacitación permanente.

\* Los programas de capacitación no deben terminar al finalizar el curso, sino que debe existir una continuidad de la capacitación que sirva para reafirmar y practicar lo que se adquirió en el curso, o sea, según la naturaleza del programa este seguimiento estará dirigido a afirmar: conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar el aprendizaje.

Tomando en consideración que el tiempo y el esfuerzo realizado en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes son relativamente pequeños, es necesario dedicar tiempo para lograr un cambio en el comportamiento individual y, más todavía, para cambiar el comportamiento de grupo, con base en ello, cabe aclarar que el seguimiento se puede coordinar con los programas de capacitación permanente, aunque no necesariamente forme parte de ellos.

El éxito o fracaso del mismo en función de los resultados que se obtengan, ya que en el lugar de trabajo es donde se verá y se hará valer la efectivi

dad de lo realizado en las aulas. De esto obtendremos al finalizar los cursos:

- REACCION           ¿Gustó el programa a los participantes?
- APRENDIZAJE       ¿Qué y cuánto aprendieron?
- ACTITUDES          ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- RESULTADOS        ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?

Sin embargo, vuelvo a repetir, el funcionamiento de la Unidad en que trabaja el evaluado es un medidor eficaz de su labor, así como la encuesta personal sobre las mejoras que ha realizado en su sección: qué tipo de mejoras y qué tanto se mejoró, y si, las mejoras surgieron o no de las ideas expuestas durante el curso.

Por lo que la Capacitación deberá realizarse a través de una serie de actividades ordenadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto, así la evaluación puede ser y debe ser, una forma de entrenamiento usando el término "capacitación" en su sentido más amplio -como una ayuda- para el autodesarrollo, así las insatisfacciones, quejas, ausentismo y rotación pueden ser reducidos grandemente cuando los empleados están tan bien entrenados que pueden experimentar las satisfacciones directas asociadas con un sentido de logro y con el conocimiento de que están desarrollando sus capacidades inherentes en el trabajo.

La evaluación se debe hacer periódicamente para observar cómo se ha desarrollado el programa y la forma en que se van obteniendo resultados al avanzar éste. Además, las evaluaciones pueden ser un medio para descu-

brir necesidades presentes y futuras.

Se puede decir que el seguimiento es realmente lo más importante de la capacitación, ya que aquí es donde se verificará qué tanto se ha apren-  
dido y en qué forma se practica lo aprendido.

Para lograr una mayor efectividad en el seguimiento, es necesario que -  
exista una comunicación fluida entre la Unidad en donde se realiza el  
seguimiento y la de capacitación.

Este último aspecto es el que generalmente no se satisface totalmente,  
ya que es necesario una alta involucración en la función de capacita--  
ción por parte de los jefes, buen sistema de control y contacto perma--  
nente con las diferentes Unidades.

Otro aspecto de la evaluación será la exposición de los temas vistos -  
por parte de todos los integrantes en los cursos y el intercambio de -  
ideas de los puntos más relevantes que sean considerados más elementales  
en el desempeño de labores. También pasar información fotocopiada y/o  
tener el dato correspondiente en un archivo indicado para consulta, para  
que la Unidad interesada busque la información necesaria.

De hecho, con este Plan todas las Unidades están relacionadas entre sí,  
y será grato tener conocimiento de lo que cada sección puede aportar -  
al Departamento, después de la realización de estos estudios.

Un aspecto para saber que Unidad requiere más capacitación la podremos  
detectar al finalizar estos cursos en las pláticas que se tengan para  
confrontación de resultados, no será fácil admitir qué personas o Unif-

dades están o estaban fallando, pero consideremos que después de estos cursos habrá menos errores y mayor desenvolvimiento en el desempeño de sus labores,

Quizá como evaluación del curso, podríamos presentar algunas cuestiones a los participantes y detectar en qué aspectos se tenían dudas y si éstas fueron ya resueltas satisfactoriamente, o qué otros campos se necesitarán afianzar para lograr una mejor coordinación de actividades;

POSIBLE INTERPRETACION DE RESULTADOS:

- Impresiones causadas en el desarrollo del curso.
- Determinar necesidades de capacitación a futuro
- Elaborar probable plan de capacitación permanente
- Continuidad de la capacitación para reafirmar y practicar lo aprendido.
- Dar tiempo para lograr cambios en el comportamiento individual o grupal.
- Coordinar el seguimiento con los programas de capacitación permanente.
- Evaluar el curso de acuerdo con los objetivos reales del puesto.
- Evaluar el tipo de mejoras en el desempeño de labores.
- Promover el autodesarrollo personal.
- Fomentar la comunicación fluida entre los participantes de los cursos con el personal para el intercambio de ideas.
- Exponer y comentar dudas surgidas al término de dicha capacitación para evitar errores.
- Llevar archivo especial de los cursos, para consulta general.
- Mayor desenvolvimiento laboral y social.
- Prever futuros problemas para el crecimiento del departamento.
- La capacitación será juzgada por la economía y la eficacia de los resultados que se obtengan.
- Estabilidad del Departamento como una fuente de trabajo y como un centro productor de bienes y servicios.

- Posibilidad real de prosperidad personal dentro de la empresa a través de más amplia capacitación, ascensos, mayores percepciones, satisfacción personal, etc.

EVALUACION DEL CURSO.

SIRVASE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO DE ACUERDO CON LO QUE SIENTE Y NO CON LO QUE PIENSA QUE DEBE DECIR. SU CONTESTACION CONCRETA, CLARA Y SINCERA DARA COMO RESULTADO LA ESTRUCTURACION DE MEJORES CURSOS.

1. ¿Aprendió algo nuevo en este curso?

Mucho

Algo

Nada

¿En qué temas?

---

---

---

---

2. ¿Piensa usted que los temas tratados en el curso le son útiles para el desempeño de su trabajo?  
(diga cuáles sí y cuáles no y por qué)

---

---

---

---

3. ¿Qué otros temas se deberían tratar durante esta capacitación?

---

---

---

---

¿ Por qué?

---

---

---

---

4. Durante el desarrollo de todo el evento su actuación fue de:

MUCHO (A)    ALGUN (A)    NINGUN (A)

INTERES

---

ACTIVIDAD

---

RECEPTIVIDAD

---

COLABORACION

---

CALIFIQUE DEL 1 AL 10 SU ACTUACION EN GENERAL,

5. ¿Qué temas le parecieron más interesantes?

---

---

---

---

6. Comentarios y sugerencias.

---

---

---

---

**AUTOEVALUACION.**

- ¿ Cuáles considera que son sus puntos fuertes y sus puntos flojos en un grupo ?
- ¿ Existen áreas en las que quisiera realmente cambiar ?
- ¿ Por qué siente que estos cambios serían deseables ?

**CONCENTRACION EN UNA META MENSURABLE.**

- Describa, todo lo acertada y concretamente que pueda, la meta hacia la que se propone trabajar.
- ¿ Qué consideraciones influyeron sobre su elección de esta meta en particular ?
- ¿ Cómo planea medir su progreso hacia esta meta ? ¿cómo sabrá que ya la ha logrado? ¿ qué cambio será perceptible para los demás ?

**ANTICIPACION DEL PROCESO DE CAMBIO.**

- Dada su elección de la meta anterior, ¿cuáles son los factores de usted mismo, de otras personas y del medio ambiente que contribuirán a su progreso o lo entorpecerán ?

## CONCLUSIONES.

\* El campo del pedagogo en la capacitación es de suma importancia, ya que su papel debe empezar en la Selección de Personal, quedando entendido - que no es seleccionándolo, sino verificando aptitudes, capacidades, conocimientos de acuerdo con el puesto a desempeñar, como una ubicación - de forma y contenido para el desarrollo del propio ser.

\* Coordinar y utilizar los recursos humanos para acrecentar los esfuerzos de superación personal para el bienestar individual y comunitario en el desenvolvimiento y participación del trabajo diario.

\* ~~La empresa como agente de la educación, debe desarrollar y fomentar a su personal de acuerdo con los requerimientos actuales de capacitación.~~

El conocimiento de las personas que van a recibir la acción educativa - ocurre mediante la aplicación de instrumentos, tanto cualitativos como cuantitativos.

~~Orientar al personal no es fácil, debido a las experiencias sociales, económicas, familiares que tiene cada persona en su relación diaria.~~

\* Se deben elaborar cuidadosamente los planes de capacitación, tomando en cuenta el conocimiento de los adultos (sexo, edad, experiencia, habilidades, etc).

\* -No se trata de elaborar programas de capacitación de acuerdo con algún - puesto específico, sino en determinar necesidades de la institución (costos, posibilidades de asistencia de personal, alquiler de instalaciones, etc), con los del individuo y de esta forma canalizar dicha capacitación.

~~Los datos obtenidos de la evaluación diagnóstica tienen como utilidad -- primordial el dar elementos para fundamentar las decisiones respecto a las acciones educativas a seguir.~~

\* La capacitación deberá desarrollarse en un ambiente participativo que - es indispensable para que el personal se involucre y responsabilice del aprendizaje en el programa.

\* La comunicación debe ser extractada y expresada con la mayor claridad - posible como antecedente para poder complementar y asimilar la información que se maneje dentro y fuera de los cursos y sobre todo, mensajes que puedan representar un estímulo que genere la suficiente motivación para que el personal se convierta en asistente activo y verdaderamente interesado en su capacitación.

✓ La capacitación si se hace correctamente debe significar una inversión que aumente los niveles de eficiencia y el logro de beneficios para el personal y para la Institución.

Si - El cambio de conducta que se pretende lograr con la capacitación debe representar menos errores en la actividad del personal, una mayor satisfacción por la seguridad con que se realiza el trabajo, logros por la obtención de resultados, aspectos que son un beneficio directo al personal en sus posibilidades de realización personal y de promoción profesionales, el ahorro en tiempos, etc., representan beneficios para la Institución. Todos estos conceptos se deben considerar como - ingresos a lograrse y para que la capacitación sea productiva.

NO Es importante recordar la diferencia que existe entre las actividades escolares, académicas o educativas y lo que se entiende por capacitación y desarrollo de recursos humanos. Las actividades de capacitación son muy diferentes a las que tradicionalmente encontramos en escuelas, colegios y universidades.

NO El hecho de que un programa se realice como se tenía previsto, no garantiza en forma alguna que se logre el objetivo final que es lograr un cambio de conducta en el trabajo. Esto significa que es indispensable verificar que la actuación en el trabajo logra mejoras o cambios de acuerdo a los objetivos y temas señalados en el programa.

NO El coordinador, instructor y todas las personas que tengan relación - con los programas de adiestramiento o capacitación deben estar constantemente al pendiente de los comentarios de los participantes y observar con espíritu crítico las posibles deficiencias o desviaciones de lo que se tiene previsto en el programa.

Si De la evaluación se obtiene generalmente información importante para el diseño de nuevos programas o eventos de capacitación que permitan continuar lo que debe ser una actividad constante de ayuda al mejoramiento del recurso más valioso de su institución: SU PERSONAL.

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

---

- ACKOFF, RUSSELL L. Un concepto de planeación de empresas. (tr. Adolfo Deras Escobedo); México, Ed. Limusa, 1976.
- ARECHAVALA, ENRIQUE. Entrenamiento para ejecutivos. México, - (s.e.), 1963.
- ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de recursos humanos, -- México, Trillas, 1979.
- ✓ ARMO. Determinación de necesidades de adiestramiento. México, 1974.
- ✓ ----- Pedagogía para el adiestramiento. México, 1975.
- ✓ ----- ¿Adiestramiento?... un sistema es la respuesta. México, 1976.
- BERGER, GASTON. Carácter y personalidad. Ed. Paidós, Buenos - Aires, 1967.
- BERLO K., DAVID. El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica. Buenos Aires, El Ateneo, - 1978.
- BLUM, M. I. - NAYLOR, JAMES C. Psicología industrial. Ed. Trillas, México, 1976.
- ✓ CAMERON C. SMITH. Guías para supervisores. Ed. Trillas, 1976.
- COHEN, JOZEF. Psicología de los motivos sociales. Ed. Porrúa, - S. A. México, 1969.
- ✓ CONQUET, ANDRE. Cómo aprender a escuchar. Barcelona, Ed. Nova - Terra, 1972.

- COQUERET, ANDRE. Como se prepara y dirige una reunión. Barcelona Ed. Neva Terra, 1975.
- ✓ CRAIG, ROBERT Y BITTEL, LESTER. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. (tr. Manuel Aburto J.); México, Ed. Diana, 1975.
- ✓ CREFAL. La educación funcional para adultos. UNESCO. Mexico, 1973.
- ✓ ----- El por qué y el cómo de la educación funcional para adultos en América Latina, México, 1976.
- DUHALT KRAUSS, MIGUEL F. La administración de personal en el sector público. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1970.
- Técnicas de comunicación administrativa. UNAM. 1974.
- ✓ \* FUENTES GONZALES, BENJAMIN. El pedagogo y su proyección profesional en la capacitación; Pedagogía para el adiestramiento. Vol. IV, núm. 15; (México, D. F., abr./jun., 1974).
- GARCIA VALENCIA, ANTONIO. Relaciones públicas y reforma de la administración. Ed. Porrúa, S. A. México. 1961.
- ✓ GELLERMAN W., SAUL. Problemas humanos de la empresa. Madrid. Ed. Guadarrama, 1966.
- GODED, JAIME. Antología, sobre la comunicación humana. UNAM, 1976.
- GROUNLUND, NORMAN. E. Medición y evaluación de la enseñanza, Ed. Pax México, 1973.
- GUZMAN VALDIVIA, I. Problemas de la administración de empresas. Ed. Limusa, México, 1976.

✓ I.M.S.S. Tecnología de la capacitación. México, 1977.

Si ✓ INET. Manual de capacitación sindical sobre formación profesional. México, 1976.

✓ JIMENEZ LOZANO, BLANCA. Experiencias de formación profesional - en algunos países latinoamericanos. Cuadernos técnicos de información, México, 1975.

KOLB, DAVID A. Y OTROS. Psicología de las organizaciones. Problemas contemporáneos. Buenos Aires, Ed. Prentice/Hall Internacional, 1977.

✓ LARIS CASILLAS, FRANCISCO JAVIER. Administración integral. Ed. - Oasis, S. A. México, 1970.

LEGISLACION BANCARIA. Ed. Porrúa, México vigésima edición, 1978.

LENGRAND PAUL. Introducción a la educación permanente. UNESCO - Paris, Ed. Teide Barcelona, 1973.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Secretaría del trabajo y previsión social, México, 1979.

LOURAU, RENE Y OTROS. Análisis institucional y socioanálisis. Ed. Nueva Imagen. México, 1979.

✓ LOVIN C. BILL Y EMERY REBER CASSTEVENS. Orientación, aprendizaje y acción. Ed. Técnica, S. A. México, 1972.

✓ MARES, M., MARIO FRANCISCO. La capacitación de personal en la empresa. Mexico, 1973.

✓ MARROQUIN QUINTANA, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos. Ed. Gernika. México, 1978.

✓ ODIORNE, GEORGE. Administración por objetivos. (tr. Eduardo Suárez); México, D. F., Limusa-Wiley, 1973.

- si ✓ ORTIZ, JOSE MANUEL. La función de la capacitación en la empresa, Pedagogía para el adiestramiento. Vol. IV, núm. 15; (México, D. F., abr/jun.) 1974.
- ✓ PIGORS PAUL/MYERS CHARLES A. Administración de personal, Ed. Ceca, 1975.
- ✓ PROCTOR, JOHN Y THORNTON, WILLIAM. Capacitación: Manual para directores de línea. (tr. Gonzalo Medina); México, D. F., Herrera Hnos., 1964.
- ✓ REYES PONCE, AGUSTIN. El análisis de puestos. Ed. Limusa, México, 1980.
- Administración de empresas. Ed. Limusa, México, 1976, 1a. y 2da. partes.
- SALDAÑA ALVAREZ, JORGE. Manual del funcionario bancario. XXV edición, México, 1980.
- S. E. P. Documentos sobre la ley federal de educación, México, 1974.
- ✓ SILICEO, ALFONSO. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa, México, 1976.
- SUSSMAN LYLE AND KRINOVOS PAUL D. Communication for supervisors and managers. U. S. A. 1979.
- ✓ WARREN, E. KIRBY. Planeación a largo plazo. Ed. Diana. 1971.

**G L O S A R I O**

**A C T U A L I Z A C I O N .**

Significa poner al día los conocimientos de la persona, en base a nuevos requerimientos de la organización o a innovaciones que hallan surgido en la disciplina que se maneja. Esta función responde a un creciente y acelerado proceso de cambio.

**Perfeccionamiento.-** Formación a trabajadores adultos a partir del nivel de calificación, para ampliar los conocimientos y habilidades adquiridas en el adiestramiento. El perfeccionamiento incluye la actualización, que les permite estar al corriente de las innovaciones más recientes de su profesión. (Jiménez Lozano, Blanca, Experiencias de Formación profesional en algunos países latinoamericanos. Cuadernos técnicos de información # 2, 1975).

**Especialización.-** Formación a trabajadores adultos "destinado a reforzar, desarrollar y profundizar los conocimientos y las capacidades adquiridas en la formación de base, elevando su nivel hasta la obtención de las calificaciones completas que requiere una profesional oficialmente reconocida o un empleo determinado (Geneve, Vol.8, 1969, pp 11-15). Jiménez Lozano, Blanca, Experiencias de formación profesional en algunos países latinoamericanos. Cuadernos técnicos de información #2, 1975.

Es el tipo de complementación más avanzado. Destinado a trabajadores calificados que, por la complejidad de sus operaciones ameritan una mejora de técnicas del oficio íntimamente relacionadas con sus funciones.

Modo de capacitación destinado a completar y actualizar conocimientos y habilidades del nivel superior. (Cozzi, Virgilio D.)

## A D I E S T R A M I E N T O

Es la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. (Guzman Valdivia Isaac, Problemas de la administración de empresas, edit. Limusa, 1976).

Acción y efecto de adiestrar. Adiestrar.- hacer diestro. (Sinóm. V. practicar). Enseñar, instruir. (Pequeño Larousse Ilustrado, 1964).

Adiestramiento, su finalidad.- Ayudar a que sean eficaces en su trabajo actual o futuro, mediante la adquisición de hábitos adecuados - de pensamiento y acción, habilidades, conocimientos y actitudes. (Smith Cameron C. Guías para supervisores, Ed. Trillas, 1976).

Conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidad de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio. 'su desarrollo de capacidades del hacer'. (Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Edit. Limusa 1976).

Proceso mediante el cual, los conocimientos, destrezas y habilidades, se modifican, para hacer más eficiente al trabajador y efectivo en el desempeño de un oficio. (Marroquín Quintana, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos. Ed. Gernika, 1978).

Proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz. (Arias Galicia, Fernando, Administración recursos humanos, Ed. Trillas, 1979.)

Formación a trabajadores adultos insuficientemente preparados en la actividad que realizan, con el objeto de que alcancen el nivel de eficiencia propio de su ocupación, es decir, el nivel de calificación. El término de "adiestramiento" se utiliza en Brasil, Peru y Venezuela; se emplean - como sinónimos de este los términos "formación" (Venezuela, "complementación" (Colombia), y "calificación" (Perú). La O.I.T. designa a esta formación con el término "formación de base", en sus publicaciones CIRF -- (Geneve, Vol. 8, 1969, pp. 11-15). (Jiménez Lozano, Blanca. Experiencias de formación profesional en algunos países latinoamericanos. Cuadernos - Técnicos de información #2, 1975).

Acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto.

Sentido de la palabra adiestrar aparecido en el siglo XVIII: hacer sumiso; habituar a ser vivo, a hacer dócil y regularmente alguna cosa. No --

que confundirlo con entrenamiento, que en lenguaje común implica una repetición que permita hacerlo mejor o más rápidamente o con más facilidad, a algo que ya se sabe hacer. La palabra anglo-sajona training engloba a la vez la adquisición y el entrenamiento práctico. (Goguelin, Pierre. Formación continua de adultos. - Narcea, S.A. de ediciones Madrid, 1973).

**Adiestramiento:** entrenamiento que se refiere especialmente a la - preparación para actividades manuales o destrezas. (Cossi, Virgilio D. )

**Adiestramiento:** es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se intentará modificar conocimientos, destrezas y habilidad de los hombres para hacerlos más eficientes y efectivos en el desempeño de su oficio (su desarrollo de capacidades del hacer). (Marroquín Quintana, J. Capacitación a trabajadores, Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

**Adiestramiento:** proceso mediante el cual, los conocimientos, destrezas y habilidades, se modifican, para hacer más eficiente al trabajador y efectivo en el desempeño de un oficio. (Marroquín Quintana, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

## C A P A C I T A C I O N .

Se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas. Implica acción intelectual. (Kirpatrick, Donald L. Dr. A.S.T.D.)

Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Siliceo Alfonso. Capacitación y - Desarrollo de Personal, Edit. Limusa, 1978).

Incluye adiestramiento, pero tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo, en virtud de esto la capacitación reviste un aspecto genérico. (Guzmán - Valdivia Isaac, Problemas de la administración de empresas, Edit. Limusa, 1976).

Un proceso de actualización de educación continua para aprender las - habilidades prácticas y los conocimientos técnicos necesarios, bien - para ocupar un puesto por primera vez, con fines correctivos, o con - propósitos de desarrollo personal, con el fin de ayudar a los trabaja - dores a realizar su mejoramiento y aun modificar su conducta, adoptan - do actitudes satisfactorias en las labores diarias. (Fuentes González Benjamín. Pedagogía del adiestramiento. Vol. IV. Núm. 15; p. 52).

La capacitación en la industria permite incrementar la efectividad or - ganizacional, modificando el conocimiento, las habilidades y las acti - tudes de las personas en el trabajo. (Scott Myers. Every employee a - manager, p. 87).

Es una fórmula extraescolar de aprendizaje cuyo propósito fundamental es dotar a la persona con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son necesarios para desempeñar su labor y al mismo tiem - po le permitan mantenerse actualizado ante el reto del creciente desa - rrollo tecnológico y a la necesidad de ampliar cada vez más las capa - cidades del hombre. (Ortiz M. José. Pedagogía para el adiestramiento. Vol. IV. Núm. 15, pp 74-75).

La capacitación dentro de un marco conformista tenderá a convertirse exclusivamente en adiestramiento: aprendizaje de una operación de ti - po mecánico que no requiere de posturas, progresos ni creación de so - luciones a situaciones problemáticas. (Graig Robert. Manual de entre - namiento y desarrollo de personal, p. 15)

La capacitación dentro de un marco liberador tenderá a convertirse en desarrollo: el proceso educativo que propicia el desarrollo de conoci - mientos, habilidades y actitudes en las personas y en los grupos, con el fin de ayudarlos a desempeñarse mejor en las labores o funciones - que desarrollan, logrando al mismo tiempo, incrementar sus potenciali - dades para transformarse a sí mismos y al medio. (Graig Robert. Ma - - - nual de entrenamiento y desarrollo de personal, p. 15 ).

Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. (Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, 1979, p. 320).

Acción y efecto de capacitar. Capacitar.- tener aptitud o disposición para hacer algo. (Pequeño Larousse Ilustrado, 1964).

Capacitación en el trabajo. Entendida como aquellas actividades que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aun el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.

Capacitación Externa. Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que ésta no es suficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades. Algunas empresas por tanto, envían, a sus empleados a tomar cursos fuera. (Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa, 1978).

Un personal competente es la condición sine qua non de un servicio público eficaz... la capacitación de personal es de importancia fundamental para todos los servicios públicos... la formación profesional merece figurar, pues, con prioridad preferente en los programas de desarrollo. (Naciones Unidas. Manual de administración pública, N. Y., 1962).

Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica y personal.

Es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación. "su desarrollo como ser". (Quintana, Marroquín, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

Tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es "proporcionar conocimientos", sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

Su función. Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de colaborador.

Su fin. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

## C O M U N I C A C I O N .

Es el proceso mediante el cual transmitimos nuestros conocimientos, ideas y sentimientos para que sean recibidos por otros y nos den -- una respuesta. La comunicación en su proceso sufre grandes modificaciones debido a las barreras que se levantan entre los miembros de una organización y que están originadas por diferencias en la cultura, educación, habilidades, situaciones emotivas, condiciones impuestas por el medio y la resistencia natural del ser humano de cambio. (Guzmán Valdivia Isaac, Problemas de la administración de empresas, edit. Limusa, 1976).

Proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización. (Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, edit. Trillas, 1979, p. 387).

Comunicación Interhumana. Conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común. (Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos, edit. Trillas, 1979, p. 387).

Hacer a otro partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o -- hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer. (Enciclopedia Espasa-Calpe).

Dar a conocer lo que se expresa o intenta por medio de la palabra escrita o hablada, por expresiones faciales, entonaciones y otras acciones, por actitudes y maneras. (Epstein H. Jack, Some problems of - - - communications. Personnel Journal, May, 1956).

etimológicamente communicare: estar en relación con. Otros dos sentidos: el sentido del verbo intransitivo, aparecido en 1310: ser, ponerse en relación, y el sentido del verbo transitivo, hacer conocer algo a alguien (1567) y después en 1740, hacer común, transmitir. (Goguelin, -- Pierre, Formación continua de adultos, Narcea, S.A. de ediciones Madrid, 1973).

La "nueva" comunicación subraya la necesidad de compartir en términos iguales en un proceso caracterizado por la franqueza, espontaneidad, -- carencia de pretensiones, intensidad y la responsabilidad de una persona por la otra. La comunicación ya no es un viaje dedicado a exaltar el propio ego, cada persona es reconocida y escuchada por su propia -- singularidad. (Johannsen, Richard L. The emerging concept of communication as dialogue, Quarterly journal of speech, V. LVII. No. 4, 373-382).

El sistema de comunicaciones de una institución es un sistema de flujo de información. La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambia información con un propósito, - las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella.

COMUNICACION

INTERNA.- aquellas que se produzcan entre - los miembros de un mismo organismo o empresa.

EXTERNA.- aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella.

COMUNICACION

FORMAL.- intercambio de información que se - establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas.

INFORMAL.- intercambio de información que se es - establece entre las personas por una - relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales - ni los procedimientos establecidos - en la organización formal.

COMUNICACION

VERTICALES.- aquellas que parten de un miembro del organismo administrativo de un nivel distinto al del destinatario, pueden ser:

-descendentes - fluyen de arriba hacia abajo a través de la cadena de mando. Ej. órdenes, instrucciones, reglas, informes o avisos.

Comunicación disciplinarias.- Son otros patrones de comunicación descendentes, distintas de las enviadas y tipificadas por su contenido, que aparecen con frecuencia en la actividad del supervisor.

-ascendentes - las que van de abajo hacia arriba, a través de la - estructura de la organización. Ej. quejas, reportes, consultas, encuestas de actitud, recomendaciones.

HORIZONTALES.- las que relacionan a dos miembros que tienen un mismo nivel en la - organización.

Para Aristóteles, comunicación es la "búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance". (Mc Burney James A. y Wraga Ernest J. The art of good speecha, Prentice Hall Inc. 1953, p. 155).

Es el conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se trata de modificar conocimientos, habilidades mentales y actitudes de los individuos con el objeto de que estén mejor preparados, para resolver problemas referentes a su ocupación. (su desarrollo como ser.) (Marroquín Quintana J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

Resultado de un proceso de formación para el ejercicio de una actividad. (Coszi, Virgilio D.)

## D E S A R R O L L O

Es la aceptación más amplia, ya que suma a lo anterior una conciencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización, el hombre es el límite y no la propia organización. El concepto desarrollo está unido íntimamente a la concepción de que Es el hombre quien da la dimensión a las funciones y no estas a él... Implica compromiso por el cambio interno y externo. (Kirkpatrick L. Donald Dr. A.S.T.D.)

Es un concepto de gran amplitud, significa el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, el carácter y la adquisición de habilidades. (Guzmán - Valdivia Isaac, Problemas de la administración de empresas, edit. Limusa, 1976).

Se refiere a la promoción de las potencialidades de las personas dentro de la organización, para propiciar la creatividad en la resolución de problemas y la mayor participación en la toma de decisiones. Esta función responde a un concepto de desarrollo integral del hombre en la actividad que realiza.

Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad) hacia los problemas humanos, capacidad para - dirigir. Hasta ahora, las organizaciones se han preocupado más por el desarrollo de ejecutivos. Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano. (Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, ed. Trillas, 1979.)

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

**Es la oportuna y necesaria preparación moral y técnica, además del adecuado encauzamiento de los colaboradores de una empresa para - - efectos de planeación y necesidades del futuro cercano o remoto. (Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Ed. Limusa, 1978. p. 32).**

## E N T R E N A M I E N T O .

Enseñanza y aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse cambios de actitudes que impliquen la creación de soluciones - problemáticas. Acción Mecánica. (Kirkpatrick, Donald L. Dr. A.S.T.D.)

Acción y efecto de entrenar. Entrenar.- ejercitar, preparar para un deporte. (Pequeño Larousse Ilustrado, 1964).

Es la enseñanza teórica-práctica que se realiza con el objeto de habilitar a una persona para que desempeñe las labores del puesto que se le ha asignado, ya sea por primer ingreso o por promoción del puesto. (Laris Casillas, Francisco Javier, Administración integral, Edit. - Oasis, S.A. 1977).

Entrenamiento individual. Intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios - más recomendables para este tipo de formación. (Siliceo, Alfonso. Capacitación y desarrollo de personal. Edit. Limusa, 1978).

Motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura y, así, incrementar el nivel de productividad. Se trata de una función clave para el crecimiento de las instituciones. (Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de personal. Edit. Limusa, 1978).

Recibir a una persona con educación formal y previa una labor de inducción a la empresa, enseñarle a realizar las labores inherentes al puesto de acuerdo a las características propias de la compañía. El entrenamiento se imparte a través de demostración del trabajo y ejecución - vigilada del mismo. (Marroquín Quintana J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para desempeñar una labor; como se ve el entrenamiento forma parte de la -- educación. En el léxico se encuentran otros términos con acepciones más específicas. (Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. ed. Trillas, 1979.)

Se refiere al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para que la persona pueda ocupar un puesto dentro de la organización, de acuerdo a estándares definidos. Esta función responde a una falta de personal.

Aunque son varios los tipos de entrenamiento descritos en la literatura actual de la materia, si se hace un análisis más profundo de los mismos, se llega a la conclusión de encerrar a todos ellos en cuatro, que son:

- a) INDUCCION
- b) TWI ( Training within industry) o ADE (Adiestramiento dentro de la empresa).
- c) Escuela Vestibular
- d) Escuela General de la Organización.

A) INDUCCION.

El objetivo de este tipo, es acelerar la adecuación del individuo al puesto, al jefe, al grupo y a la organización en general, mediante información sobre la propia organización, sus políticas, - reglamentos y beneficios que adquiere como trabajador. Consta de 3 partes:

- Información introductoria proporcionada en reuniones individuales o de grupo, a través de una persona de la Gerencia de personal o de relaciones industriales o del encargado de entrenamiento.
- Información proporcionada por el supervisor
- Entrevista de ajuste, varias semanas después de que el trabajador haya estado en el puesto.

B) TWI o ADE.

Su objetivo es mejorar la producción. Sus pasos son:

- determinar un programa de producción
- elaborar un plan específico
- desarrollar dicho programa, basándose en tres lineamientos:
  - . uso del principio multiplicador, consistente en adiestrar a las personas que han de enseñar a otros lo que a su vez -- irán enseñando a repetidos grupos.
  - . uso del principio de proyectar labores, consistente en desglosar la labor de manera que las operaciones menos especializadas puedan ser llevadas a cabo por técnicos prácticos en una operación, en lugar de utilizar la versatilidad de un -- maestro.
  - . uniformar la instrucción

C) ESCUELA VESTIBULAR.

Su objetivo enseñar rápidamente los rudimentos de la labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador; generalmente esta escuela se sitúa en un lugar aparte, ya sea dentro o fuera de la organización. Este tipo de entrenamiento conviene a organizaciones - que tienen necesidad de grandes cantidades de personal nuevo para - la ejecución de un número reducido de clases o especies diferentes de trabajo. Una ventaja es que las actividades de producción no se verán obstaculizadas debido a errores; una desventaja, que el ambiente de trabajo sea totalmente diferente al real y que esto dificulte la adaptación. Dentro de esta escuela se realiza también la inducción.

**D) ESCUELA GENERAL DE LA ORGANIZACION.**

Es un tipo más amplio que la escuela vestibular; se ocupa de - dar adiestramiento técnico, aunque también brinda cursos destinados a proporcionar al personal la formación necesaria para asumir mayores responsabilidades. En otras palabras se ocupa de entrenamiento y desarrollo. No solo se programan cursos vestibulares, sino también de recordatorio y más avanzados.

(Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, Ed. -- Trillas, 1979, pp 323-324.)

**Entrenamiento:** recibir a una persona con educación formal y previa una labor de inducción a la empresa, enseñarle a realizar las labores inherentes al puesto de acuerdo a las características propias de la Compañía. El entrenamiento se imparte a través de demostración del trabajo y ejecución vigilada del mismo. (Marrequín Quintana J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos, Ed. Gernika, 1978).

## FORMACION PROFESIONAL.

Toda acción que permita a un individuo adquirir o desarrollar los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo o para ser promovido, sea o no por primera vez, en cualquier rama de la actividad económica. (INET, México, 1976)

Conjunto de actitudes, juicios de valor y patrones de comportamiento, ajenos muchas veces a la capacitación y adiestramiento de carácter técnico, debido a que la formación conjuga comportamiento social, laboral y ético, es decir, crea conciencia y contribuye al desarrollo de la cultura.

Serie de eventos y procesos que originan una ampliación en conocimientos y habilidades. Todos los modos de formación que permiten adquirir y desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya sea que esta formación se dé en escuela o en centro de trabajo.

Todo proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa y satisfactoria, así como para un eficiente desempeño profesional en cualquier nivel de calificación y responsabilidad.

La OIT sugiere que el término apropiado para la serie de eventos y procesos que originan una ampliación en conocimientos y habilidades debe ser formación profesional así definida: "todos los modos de formación que permiten adquirir y desarrollar conocimientos técnicos y profesionales ya sea que esta formación se dé en escuelas o centros de trabajo. Consideramos por Formación, el conjunto de actitudes, juicios de valor y patrones de comportamiento, ajenos muchas veces a la capacitación y adiestramiento de carácter técnico, debido a que la formación conjuga comportamiento social, laboral y ético, es decir, crea conciencia y contribuye al desarrollo de la cultura. (Marroquín Quintana, J. Capacitación a trabajadores. Capacitación de recursos humanos. Ed. Gernika, 1978).

Toda formación de enseñanza que permite preparar y readaptar al individuo para ejercer un empleo, sea o no por primera vez, o para que obtenga un ascenso profesional en cualquier ramo de la actividad económica. (Manual de formación profesional, INET. México, 1976).

Es la que prepara a un individuo para el ejercicio de una profesión u ocupación específica.

Es la que proporciona, a los aprendices y a las personas que ingresan en el trabajo, los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño eficiente de una ocupación y para su adecuada inserción en la sociedad, atendiendo al trabajador en su capacitación, especialización, reconversión o promoción profesional, en cualquier rama de la actividad económica.

Proceso mediante el cual se prepara o readapta a los individuos para ejercer un puesto de trabajo específico, sea o no por primera vez o para ser promovidos.

Principios de la formación profesional - no es un fin en sí misma; constituye un todo, es un proceso continuo, debe impartirse en un ambiente lo más parecido al ámbito de trabajo y no debe representar una carga económica para el participante. Además debe responder a las exigencias del mundo del trabajo, a las aptitudes de los participantes y a las reales posibilidades de empleo.

Como complementación - dirigida a trabajadores que están desempeñando un puesto de trabajo específico, pero que adolecen de ciertas deficiencias en determinadas técnicas del oficio. (Cessi Virgilio D.)

## H A B I L I T A C I O N

Modo de formación destinada a trabajadores adolescentes, jóvenes o adultos que necesitan capacitarse en una ocupación semicalificada, en tiempo de corta duración, ya se trate de una ocupación nueva para ellos o de una relacionada con la que desempeña habitualmente. (Jiménez Losano, Blanca. Experiencias de formación profesional en algunos países latinoamericanos. Cuadernos técnicos de información # 2, 1975.)

Dirigida a personas que no conocen ningún oficio y a quienes se forma para que al final de este proceso se desempeñen como trabajadores semi-calificados. (Cozzi, Virgilio D.)

**P R O F E S I O G R A M A**

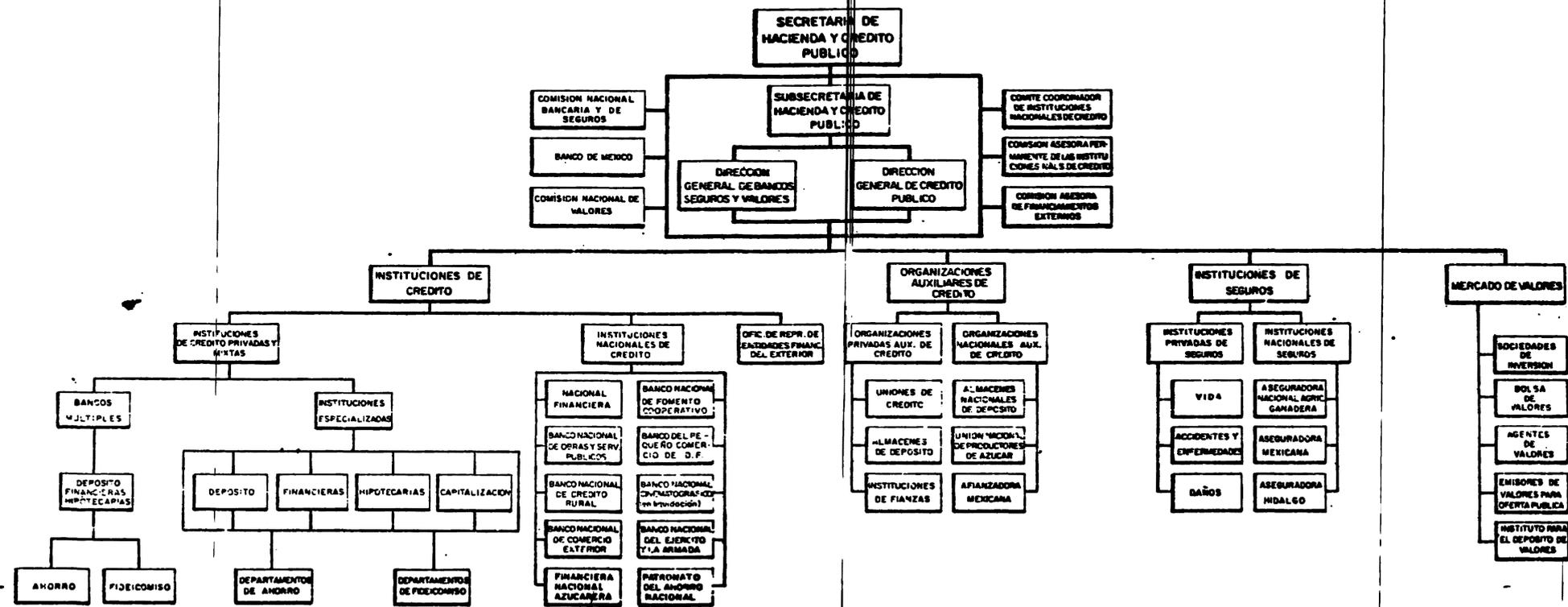
Tiende a describir primordialmente, el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encauzarse con éxito en la ocupación elegida.

Uno de sus objetivos consiste en que los candidatos a seguir ciertos estudios formales conozcan el tipo de trabajo que les espera en el futuro si siguen esa rama profesional, a fin de que analicen su propia vocación y decidan si concuerda con las tareas que deberán desempeñar más tarde. Estos documentos constituyen un valor inestimable en la orientación de los futuros profesionistas.

(Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, ed. - Trillas, 1979, p. 1973).

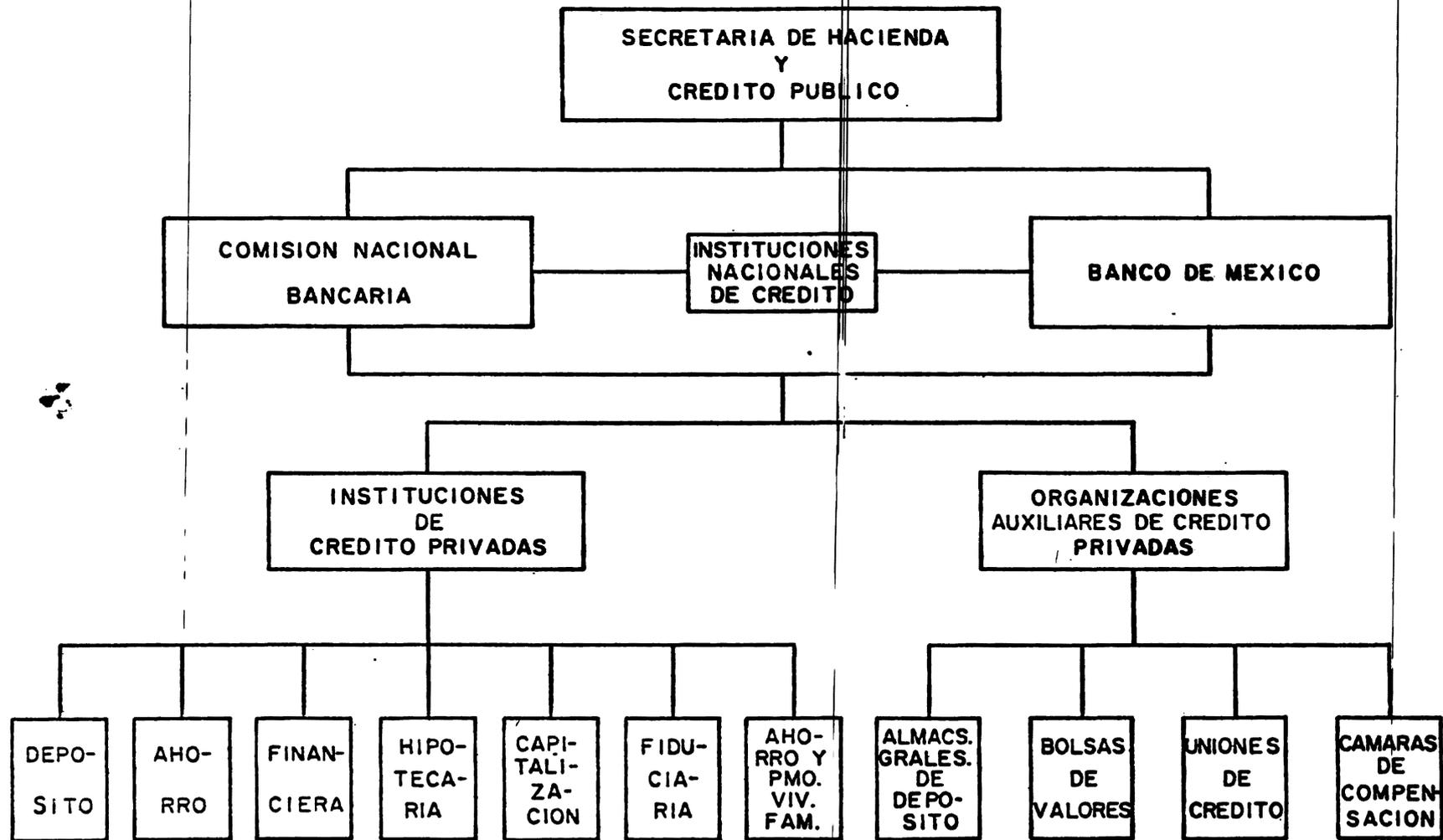
A N E X O S

SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

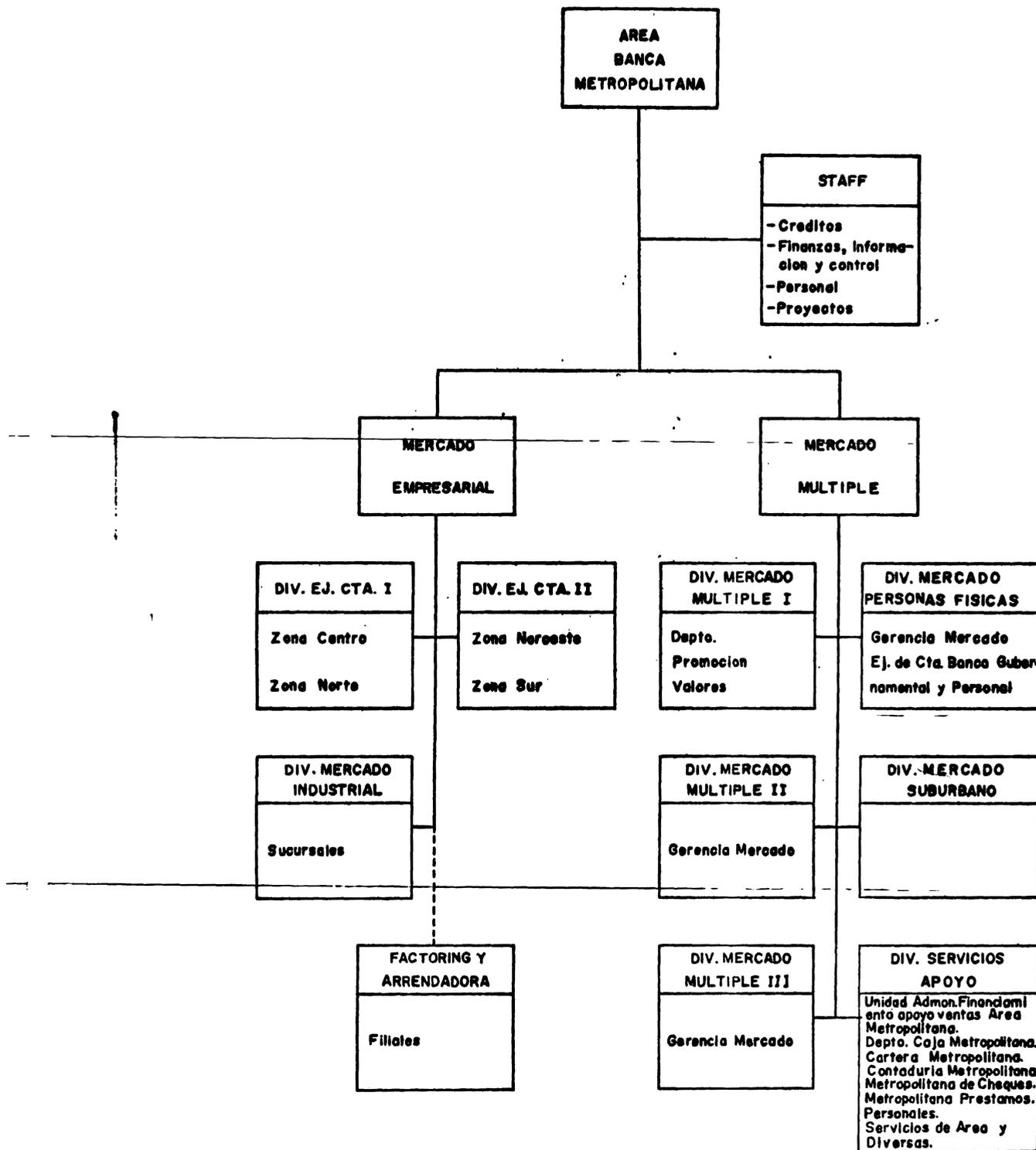


FONDOS PERMANENTES DE FOMENTO ECONOMICO

- |  |   |
|--|---|
| <p>a).- Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (Fira)</p> <p>b).- Fondo Especial de Asistencia técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA)</p> <p>c).- Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA)</p> <p>d).- Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI)</p> <p>e).- Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FONEX)</p> <p>f).- Fondo de Operación y Descuento Bancario a la Vivienda (FOVI)</p> <p>g).- Fondo de Garantía y Apoyo a los Créditos para la Vivienda (FOGA)</p> | <p>h).- Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)</p> <p>i).- Fondo Nacional de Estudios de Preinversión (FONEP)</p> <p>j).- Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN)</p> <p>k).- Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIM)</p> <p>l).- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)</p> <p>m).- Fondo para el Fomento a la Ganadería de Exportación (FOGAN)</p> <p>n).- Fideicomiso del Arcear</p> <p>o).- Fondo Nacional de Fomento Cooperativo Pasajero</p> <p>o).- Fondo de Fomento a las Artesanías.</p> |
|--|---|

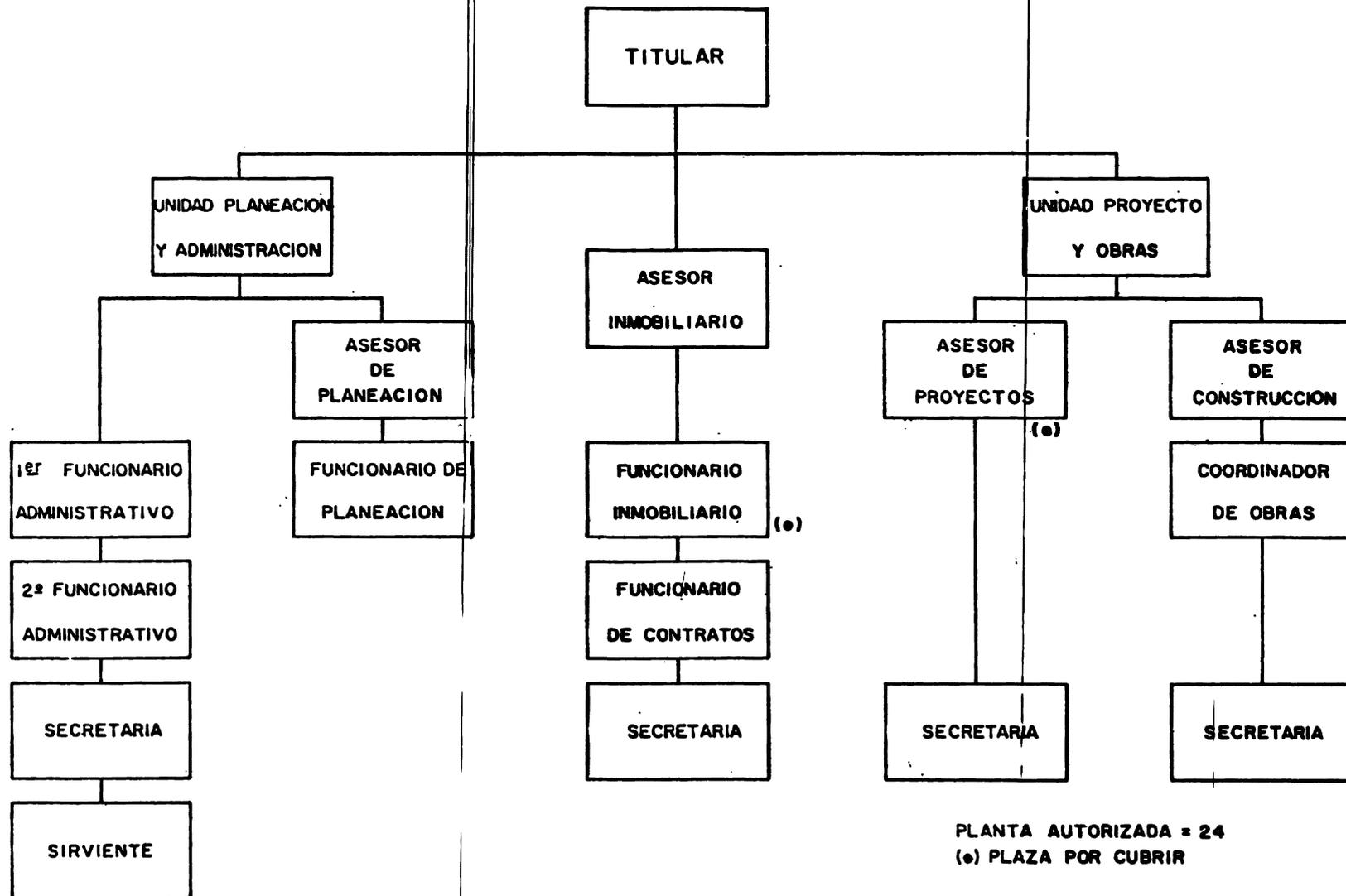


DIRECCION  
OPERACION  
BANCARIA



ORGANIGRAMA  
DEPARTAMENTO: DESARROLLO DE SUCURSALES AREA METROPOLITANA

No. 4



REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

ADOLFO RUIZ CORTINES, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, a sus habitantes, sabed:

Que en uso de las facultades que me concede la fracción I del artículo 89, - de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, he tenido a bien expedir el siguiente:

REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES (1)

CAPITULO V

PRESTACIONES DE CARACTER CULTURAL.

Art. 22.- Las instituciones y organizaciones estarán obligadas a proporcionar a sus empleados los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficacia, a través de las siguientes prestaciones:

a) Becas para cursos orales o por correspondencia, sobre materias relacionadas con las actividades de las instituciones de acuerdo con las siguientes bases:

1) Tendrán derecho a esta prestación los empleados permanentes que al efecto seleccione la institución u organización de entre los solicitantes, de acuerdo con la aptitud de los mismos conforme a los criterios que al efecto se establezcan;

2) Se otorgará una beca por cada cien empleados o fracción mayor de cincuenta;

3) Si el número de empleados fuere menor de cincuenta la institución u organización estará obligada a otorgar una beca;

4) Estas becas comprenderán cuando menos el pago de las colegiaturas.

b) Becas para seguir cursos en el extranjero, de acuerdo con las siguientes bases:

1) Se otorgará cuando menos una de estas becas por cada diez de las que señala el inciso anterior;

(1) Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de diciembre de 1953.

- 2) Se darán por oposición, de acuerdo con el procedimiento que cada institución u organización establezca;
- 3) Comprenderán el costo del pasaje, las colegiaturas y una suma mensual suficiente para gastos de hospedaje y alimentos.

Las becas a que se refiere el presente artículo se cancelarán si los beneficiarios hacen uso indebido de ellas o no se dedican adecuadamente al estudio, en cuyo caso la institución estará obligada a -- otorgarla, en su oportunidad, a otro empleado.

- c) La creación y establecimiento de centros de capacitación por las instituciones y organizaciones auxiliares, de acuerdo con los sistemas de agrupación que determinen, en aquellas plazas en donde laboren por lo menos mil empleados bancarios.
- d) En los lugares donde laboren menos de mil empleados bancarios, las instituciones y organizaciones deberán establecer cursos de capacitación, orales o por correspondencia, pudiendo cumplir directamente estas obligaciones o agruparse varias a fin de lograr una mayor eficiencia.
- e) El establecimiento de bibliotecas para cuyo efecto podrán asociarse varias instituciones u organizaciones o utilizar los servicios de los centros bancarios.
- f) La organización de cursos, seminarios y conferencias sobre materias relacionadas directa o indirectamente con la actividad bancaria, en los mismos términos de la fracción anterior.
- g) Las instituciones y organizaciones darán facilidades a sus empleados, sin perjuicio de sus labores, y promoverán eventos para el desarrollo de su cultura general y de sus facultades artísticas,
- h) Las instituciones y organizaciones darán a sus empleados, sin perjuicio de las labores, facilidades para el desarrollo de su cultura física, a través de clubes deportivos que crearán, de acuerdo con los sistemas de agrupación que determinen, en todas aquellas plazas en donde laboren mil o más empleados bancarios.

Las instituciones y organizaciones estarán obligadas a cubrir por lo menos el 50% de las cuotas de inscripción y de las periódicas que, para solventar los gastos necesarios, correspondan pagar a los clubes donde inscriban a sus empleados.

Asimismo, otorgarán a sus empleados facilidades y ayuda económica para la práctica de los deportes.

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ma de sorteos, en los términos que establezca la ley a que se refiere el artículo 139.

**Artículo 150.** Cuando las empresas proporcionen a sus trabajadores casa en comodato o arrendamiento no están exentas de contribuir al Fondo Nacional de la Vivienda, en los términos del artículo 136. Tampoco quedarán exentas de esta aportación respecto de aquellos trabajadores que hayan sido favorecidos por créditos del fondo.

**Artículo 151.** Cuando las habitaciones se den en arrendamiento a los trabajadores, la renta no podrá exceder del medio por ciento mensual del valor catastral de la finca y se observarán las normas siguientes:

I. Las empresas están obligadas a mantenerlas en condiciones de habitabilidad y a hacer oportunamente las reparaciones necesarias y convenientes;

II. Los trabajadores tienen las obligaciones siguientes:

a) Pagar las rentas;

b) Cuidar de la habitación como si fuera propia;

c) Poner en conocimiento de la empresa los defectos y deterioros que observen;

d) Desocupar las habitaciones a la terminación de las relaciones de trabajo dentro de un término de cuarenta y cinco días; y

III. Está prohibido a los trabajadores:

a) Usar la habitación para fines distintos de los señalados en este capítulo;

b) Subarrendar las habitaciones.

**Artículo 152.** Los trabajadores tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven del incumplimiento de las obligaciones impuestas en este capítulo.

**Artículo 153.** Las empresas tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones que les correspondan en contra de los trabajadores por incumplimiento de las obligaciones que les impone este capítulo.

## \*Capítulo III Bis

## DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

**Artículo 153-A.** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-B.** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les co-

\* Reforma publicada en el "Diario Oficial", el 28 de abril de 1978.

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

**Artículo 153-C.** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-D.** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-E.** La capacitación 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 en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desem-

*LEY FEDERAL DEL TRABAJO*

peña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-F.** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar el trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-G.** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, 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.

**Artículo 153-H.** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades; los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requie-

rimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o 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.

Artículo 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestra-

miento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

**Artículo 153-N.** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

**Artículo 153-O.** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153-P.** El registro de que trata el ar-

tículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

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

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

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

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

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se

impartirá toda 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 Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el "Diario Oficial" de la Federación.

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

Artículo 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S. Cuando el patrón no dé 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 di-

chos 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.

Artículo 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

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

Artículo 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las Empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento 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 cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el pue-

to y categoría correspondientes figuran en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

#### Capítulo IV

#### DERECHOS DE PREFERENCIA, ANTIGUEDAD Y ASCENSO

Artículo 154. Los patrones estarán obligados a preferir en igualdad de circunstancias a los trabajadores mexicanos respecto de quienes no lo sean, a quienes les hayan servido satisfactoriamente por mayor tiempo, a quienes no teniendo ninguna otra fuente de ingreso económico tengan a su cargo una familia y a los sindicalizados respecto de quienes no lo estén.

Si existe contrato colectivo y éste contiene cláusula de admisión, la preferencia para ocupar las vacantes o puestos de nueva creación se regirá por lo que disponga el contrato colectivo y el estatuto sindical.

Se entiende por sindicalizado a todo trabajador que se encuentre agremiado a cualquier organización sindical legalmente constituida.

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

**Artículo 535.** Las Autoridades están obligadas a proporcionar a la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, los datos e informes que solicite para el mejor desempeño de sus funciones.

**Artículo 536.** Los reglamentos determinarán las atribuciones, la forma de su ejercicio y los deberes de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo.

## Capítulo IV

✓ **DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

\***Artículo 537.** El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos:

- I. Estudiar y promover la generación de empleos;
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores;
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

**Artículo 538.** El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y

\* Reforma publicada en el "Diario Oficial", el 28 de abril de 1978.

**Adiestramiento, como organismo desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

**Artículo 539.** De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento corresponden la siguientes actividades:

**I. En materia de promoción de empleos:**

- a) Practicar estudios para determinar las causas del desempleo y del subempleo de la mano de obra rural y urbana;
- b) Analizar permanentemente el mercado de trabajo, estimando su volumen y sentido de crecimiento;
- c) Formular y actualizar permanentemente el Catálogo Nacional de Ocupaciones, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;
- d) Promover, directa o indirectamente, el aumento de las oportunidades de empleo;
- e) Practicar estudios y formular planes y proyectos para impulsar la ocupación en el país, así como procurar su correcta ejecución;
- f) Proponer lineamientos para orientar la formación profesional hacia las áreas con mayor demanda de mano de obra;
- g) Proponer la celebración de convenios en materia de empleo, entre la Federación y las Entidades Federativas; y
- h) En general, realizar todas aquéllas que las

leyes y reglamentos encomienden a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

**II. En materia de colocación de trabajadores:**

a) Encauzar a los demandantes de trabajo hacia aquellas personas que requieran sus servicios, dirigiendo a los solicitantes más adecuados, por su preparación y aptitudes, hacia los empleos que les resulten más idóneos;

b) Autorizar y registrar, en su caso, el funcionamiento de agencias privadas que se dediquen a la colocación de personas;

c) Vigilar que las entidades privadas a que alude el inciso anterior, cumplan las obligaciones que les impongan esta ley, sus reglamentos y las disposiciones administrativas de las autoridades laborales;

d) Intervenir, en coordinación con las respectivas Unidades Administrativas de las Secretarías de Gobernación, de Patrimonio y Fomento Industrial, de Comercio y de Relaciones Exteriores, en la contratación de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero;

e) Proponer la celebración de convenios en materia de colocación de trabajadores, entre la Federación y las Entidades Federativas; y

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

**III. En materia de capacitación y adiestramiento de trabajadores:**

a) Cuidar de la oportuna constitución y el fun-

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

**cionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;**

b) Estudiar y, en su caso, sugerir la expedición de Convocatorias para formar Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, en aquellas ramas industriales o actividades en que lo juzgue conveniente; así como la fijación de las bases relativas a la integración y funcionamiento de dichos Comités;

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial 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;

d) Autorizar y registrar, en los términos del artículo 153 C, a las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación y adiestramiento a los trabajadores, supervisar su correcto desempeño; y en su caso, revocar la autorización y cancelar el registro concedido;

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

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

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban

imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

h) Establecer coordinación con la Secretaría de Educación Pública para implantar planes o programas sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo y, en su caso, para la expedición de certificados, conforme a lo dispuesto en esta Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones en vigor;

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

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

a) Establecer registros de constancia 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 confieran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en esta materia.

Artículo 539-A. Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco

#### LEY FEDERAL DEL TRABAJO

miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

Por el Sector Público participarán sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública, de la Secretaría de Comercio, de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial y del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social; fungirá como Secretario del mismo, el Coordinador General de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento; y su funcionamiento se regirá por el reglamento que expida el propio Consejo.

Artículo 539-B. Cuando se trate de empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local y para la realización de las actividades a que se contraen las fracciones III y IV del artículo 539, la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, será asesorada por Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación Pública y del

Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social fungirá como Secretario del Consejo.

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

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

Artículo 539-C. Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

Artículo 539-D. El servicio para la colocación de los trabajadores será invariablemente gratuito para ellos y será proporcionado, según el régimen de aplicación de esta Ley, por la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y adiestramiento o por los órganos competentes de las Entidades Federativas, de conformidad con lo establecido por la fracción II del artículo 539, en ambos casos.

Artículo 539-E. Podrán participar en la presta-

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ción del servicio a que se refiere el artículo anterior, otras dependencias oficiales, instituciones docentes, organizaciones sindicales o patronales, instituciones de beneficencia y demás asociaciones civiles que no persigan fines de lucro. En estos casos, lo harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para fines de registro y control y para que la citada Dependencia, a través de la Unidad respectiva, esté en posibilidad de coordinar las acciones en esta materia.

Artículo 539-F. Las autorizaciones para el funcionamiento de agencias de colocaciones, con fines lucrativos, sólo podrán otorgarse excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizar trabajos especiales.

Dichas autorizaciones se otorgarán previa solicitud del interesado, cuando a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se justifique la prestación del servicio por particulares y una vez que se satisfagan los requisitos que al efecto se señalen. En estos casos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 539-D, el servicio deberá ser gratuito para los trabajadores y las tarifas conforme a las cuales se presten, deberán ser previamente fijadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## Capítulo V

### INSPECCION DEL TRABAJO

**Artículo 540.** La Inspección del Trabajo tiene las funciones siguientes:

I. Vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo;

II. Facilitar información técnica y asesorar a los trabajadores y a los patrones sobre la manera más efectiva de cumplir las normas de trabajo;

III. Poner en conocimiento de la autoridad las deficiencias y las violaciones a las normas de trabajo que observe en las empresas y establecimientos;

IV. Realizar los estudios y acopiar los datos que le soliciten las autoridades y los que juzguen conveniente para procurar la armonía de la relaciones entre trabajadores y patrones; y

V. Las demás que le confieran las leyes.

**Artículo 541.** Los Inspectores del Trabajo tienen los deberes y atribuciones siguientes:

I. Vigilar el cumplimiento de las normas de trabajo especialmente de las que establecen los derechos y obligaciones de trabajadores y patrones, de las que reglamentan el trabajo de las mujeres y los menores, y de las que determinan las medidas preventivas de riesgos de trabajo, seguridad e higiene;

II. Visitar las empresas y establecimientos durante las horas de trabajo, diurno o nocturno, previa identificación;

III. Interrogar, solos o ante testigos, a los trabajadores y patrones, sobre cualquier asunto relacionado con la aplicación de las normas de trabajo;

IV. Exigir la presentación de libros, registros u

otros documentos, a que obliguen las normas de trabajo;

V. Sugerir se corrijan las violaciones a las condiciones de trabajo;

VI. Sugerir se eliminen los defectos comprobados en las instalaciones y métodos de trabajo y cuando constituyan una violación de las normas de trabajo o un peligro para la seguridad o salud de los trabajadores, y la adopción de las medidas de aplicación inmediata en caso de peligro inminente;

VII. Examinar las substancias y materiales utilizados en las empresas y establecimientos cuando se trate de trabajos peligrosos; y

VIII. Los demás que les confieran las leyes.

Los Inspectores del Trabajo deberán cumplir puntualmente las instrucciones que reciban de sus superiores jerárquicos en relación con el ejercicio de sus funciones.

**Artículo 542.** Los Inspectores del Trabajo tienen las obligaciones siguientes:

I. Identificarse con credencial debidamente autorizada, ante los trabajadores y los patrones;

II. Inspeccionar periódicamente las empresas y establecimientos;

III. Practicar inspecciones extraordinarias cuando sean requeridas por sus superiores o cuando reciban alguna denuncia respecto de violaciones a las normas de trabajo;

IV. Levantar acta de cada inspección que practiquen, con intervención de los trabajadores y del

patrón, haciendo constar las deficiencias y violaciones a las normas de trabajo, entregar una copia a las partes que hayan intervenido y turnarla a la autoridad que corresponda; y

V. Las demás que les impongan las leyes.

**Artículo 543.** Los hechos certificados por los Inspectores del Trabajo en las actas que levanten en ejercicio de sus funciones, se tendrán por ciertos mientras no se demuestre lo contrario.

**Artículo 544.** Queda prohibido a los Inspectores del Trabajo:

I. Tener interés directo o indirecto en las empresas o establecimientos sujetos a su vigilancia;

II. Revelar los secretos industriales o comerciales y los procedimientos de fabricación y explotación de que se enteren en el ejercicio de sus funciones; y

III. Representar o patrocinar a los trabajadores o a los patrones en los conflictos de trabajo.

**Artículo 545.** La Inspección del Trabajo se integrará con un Director General y con el número de Inspectores, hombres y mujeres, que se juzguen necesario para el cumplimiento de las funciones que se mencionan en el artículo 540. Los nombramientos se harán por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y por los Gobiernos de las Entidades Federativas.

**Artículo 546.** Para ser Inspector del Trabajo se requiere:

*LEY FEDERAL DEL TRABAJO*

I. Ser mexicano, mayor de edad, y estar en pleno ejercicio de sus derechos;

II. Haber terminado la educación secundaria;

III. No pertenecer a las organizaciones de trabajadores o de patrones;

IV. Demostrar conocimientos suficientes de derecho del trabajo y de la seguridad social y tener la preparación técnica necesaria para el ejercicio de sus funciones;

V. No pertenecer al estado eclesiástico; y

VI. No haber sido condenado por delito intencional sancionado con pena corporal.

**Artículo 547.** Son causas especiales de responsabilidad de los Inspectores del Trabajo:

I. No practicar las inspecciones a que se refiere el artículo 542, fracciones II y III;

II. Asentar hechos falsos en las actas que levanten;

III. La violación de las prohibiciones a que se refiere el artículo 544;

IV. Recibir directa o indirectamente cualquier dádiva de los trabajadores o de los patrones;

V. No cumplir las órdenes recibidas de su superior jerárquico; y

VI. No denunciar al Ministerio Público, al patrón de una negociación industrial, agrícola, minera, comercial o de servicios que omita el pago o haya dejado de pagar el salario mínimo general a un trabajador a su servicio.

**Artículo 548.** Las sanciones que pueden impo-

nerse a los Inspectores del Trabajo, independientemente de lo que dispongan las leyes penales, son:

- I. Amonestación;
- II. Suspensión hasta por tres meses;y
- III. Destitución.

**Artículo 549.** En la imposición de las sanciones se observarán las normas siguientes:

- I. El Director General practicará una investigación con audiencia del interesado;
- II. El Director General podrá imponer las sanciones señaladas en el artículo anterior, fracciones I y II; y

III. Cuando a juicio del Director General la sanción aplicable sea la destitución, dará cuenta al Secretario del Trabajo y Previsión Social, al Gobernador del Estado o al Jefe del Departamento del Distrito Federal, para su decisión.

**Artículo 550.** Los reglamentos determinarán las atribuciones, la forma de su ejercicio y los deberes de la Inspección del Trabajo.

## Capítulo VI

### COMISION NACIONAL DE LOS SALARIOS

#### MINIMOS

**Artículo 551.** La Comisión Nacional de los Salarios Mínimos funcionará con un Presidente, un

## LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Consejo de Representantes y una Dirección Técnica.

**Artículo 552.** El Presidente de la Comisión será nombrado por el Presidente de la República y deberá satisfacer los requisitos siguientes:

- I. Ser mexicano, mayor de treinta y cinco años de edad y estar en pleno ejercicio de sus derechos;
- II. Poseer título legalmente expedido de licenciado en derecho o en economía;
- III. Haberse distinguido en estudios de derecho del trabajo y económicos;
- IV. No pertenecer al estado eclesiástico; y
- V. No haber sido condenado por delito intencional sancionado con pena corporal.

**Artículo 553.** El Presidente de la Comisión tiene los deberes y atribuciones siguientes:

- I. Someter al Consejo de Representantes el plan anual de trabajo preparado por la Dirección Técnica;
- II. Reunirse con el Director y los Asesores Técnicos, una vez al mes, por lo menos; vigilar el desarrollo del plan de trabajo y ordenar se efectúen las investigaciones y estudios complementarios que juzgue conveniente;
- III. Informar periódicamente al Secretario del Trabajo y Previsión Social de las actividades de la Comisión;
- IV. Citar y presidir las sesiones del Consejo de Representantes;
- V. Cuidar de que se integren oportunamente