

8  
247



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Filosofía y Letras  
Colegio de Pedagogía

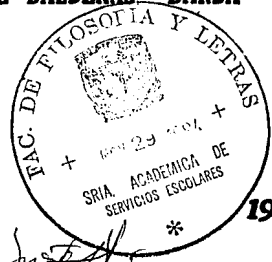
LA CAPACITACION EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACION DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS  
"PLAN DE FORMACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS DE INSTITUCIONES BANCARIAS" FILOSOFIA Y LETRAS



T E S I S  
Que para obtener el Título de LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
p r e s e n t a  
MA. GUADALUPE BALDERAS BARBA



México, D. F.



1994

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

*Guadalupe Balderas Barba*



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

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

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

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

## *DEDICATORIAS*

A MI PADRE (q.e.p.d).

*LUIS BALDERAS GONZALEZ*

a quien lamento profundamente  
no haberle dado esta satisfacción en vida.

A MI MADRE

*ANDREA BARBA ESPINOZA*

A quien brindo este humilde testimonio de amor  
y devoción , pidiéndole a Dios que nunca me  
falte su presencia, ya que a ella le debo lo que soy  
*"Gracias mami por todo el amor que me has dado  
siempre."*

*A: VERONICA Y*

*ANDRES*

**M** i motor para seguir adelante,

**I** lusión más grande en la vida,

**S** iempre serán ellos.

**H**aré hasta lo

**I** mposible, porque

**J** untos siempre estemos

**O** rando para que el

**S** eñor Dios nos permita cumplir  
nuestra misión.

*“Gracias Hijos por ser mi razón de vivir”*

*A MIS HERMANOS:*

*FELIPE,*

*ROSA MARIA,*

*ARACELI,*

*SILVIA, Y*

*MARY*

*Por todo el apoyo moral que siempre  
me han brindado a mí y a mis hijos y  
por haber estado siempre a mi lado en  
los momentos más importantes de mi  
vida..*

## AGRADECIMIENTOS

\* Mi Formación Profesional no hubiera sido posible, si en la vida no me hubiera encontrado con tantas personas que han creído en mí, que me han dado un voto de calidad y que me han orientado, haciéndome ver mis errores y debilidades como áreas de oportunidad para seguir creciendo, así como reconociendo mis fortalezas, y apoyando constantemente mi desarrollo personal. Además de todo esto me han brindado su amistad, la cual conservo como un tesoro invaluable. Por estas razones quiero aprovechar la oportunidad para reconocer y agradecer públicamente todo el apoyo brindado en mi desarrollo profesional a:

\* LIC. FERNANDO M. VIRAMONTES PAREDES, con quien colaboré durante 10 años y me dió la oportunidad de conocer el fascinante mundo de la Capacitación.

\* LIC. RAFAEL HERNÁNDEZ LEMUS, Maestro de la Universidad, quien me ha tenido tanta paciencia y me brindó la oportunidad de hacer mis "pinitos" como Consultor de Empresas.

\* C. P. RAMÓN RENATO CARRILLO ROSALES, mi Jefe en los últimos 6 años, quien me ha invitado varias veces a compartir grandes retos profesionales, como el Desarrollo de sus Recursos Humanos, permitiéndome así, hacer realidad varios sueños y proyectos.

\* C. P. SAMUEL H. RECHY MUÑOZ, excelente compañero y hombre de una gran calidad humana, a quien, especialmente agradezco todo el apoyo brindado para la realización de este trabajo

\* LIC. GERARDO ZEPEDA, compañero y amigo, por su apoyo técnico en la elaboración de este trabajo.

\* A cada uno de los integrantes de los diferentes EQUIPOS DE TRABAJO que he dirigido en los últimos años, quienes también han contribuido a mi desarrollo profesional, y me han permitido ser parte de su desarrollo personal, especialmente a Lic. Adriana Medina, Alba Vargas e Hilda Pérez.

\* A TODOS los Ejecutivos del Banco y personal en general, que se acercan a mí en busca de orientación y que me han permitido ser parte de su transformación educativa, brindándome grandes satisfacciones e invitándome a continuar con mi preparación permanente en el DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO.

\* Y en general a TODOS mis Maestros y Compañeros del Banco que han contribuido en mi formación y en el logro de esta meta ....

" A TODOS.....MUCHAS GRACIAS "

*AGRADECIMIENTO ESPECIAL*

*LIC. ARACELI MINGO CABALLERO*

*Asesor de Tesis,*

*por su orientación y apoyo que hizo posible la*

*terminación de este Proyecto.,*



## COMPROMISO CONMIGO MISMO

Yo...

- *Puedo ser el mejor en mi actividad, porque fui creado con todos los atributos necesarios para ser GRANDE.*
- *Lucharé por mantener un propósito digno y una actitud mental positiva en todo momento, porque sé que es la única manera de lograr la FELICIDAD.*
- *Viviré intensamente el día de HOY, que es el más importante y me olvidaré de la amargura del ayer y la incertidumbre del mañana.*
- *Adoptaré en mi pensamiento para siempre las palabras YO PUEDO e intentaré lo imposible, que es el privilegio de los dioses.*
- *Estaré dispuesto a pagar el precio para ver mis más anhelados SUEÑOS convertidos en realidad.*
- *En resumen, hoy me comprometo con todas las fuerzas de mi ser a pregonar esta filosofía conmigo mismo, con mi familia, con mis amigos y con toda la comunidad.*
- *Es un reto a mi grandeza y sé que triunfaré.*

**"YO PUEDO SER EL MEJOR"**

H: TASSINARI

**"..HOY ES EL PRIMER DIA DEL RESTO DE MI VIDA"**

# I N D I C E

## "LA CAPACITACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS"

	Pág.
<b>I N T R O D U C C I O N</b>	11
<b>CAPITULO 1 ENTORNO ACTUAL</b>	
1.1 Cambios Socio-Económicos	16
1.2 Proceso del Cambio	20
<b>CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO ADMINISTRATIVO</b>	
2.1 Antecedentes y Evolución de la Planeación de Recursos Humanos	26
2.1.1 Teoría de la Administración	26
2.1.2 Proceso de Planeación	29
2.2 Planeación Estratégica de Recursos Humanos	33
<b>CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO PEDAGOGICO</b>	
3.1 Educación Laboral - Capacitación	41
3.1.1 Conceptos y Definiciones de Educación	41
3.1.2 Conceptos y Definiciones de Capacitación	44
3.2 Tipos de Capacitación	51
3.2.1 Capacitación en el Puesto	52
- Adiestramiento	52
- Capacitación	52

- Desarrollo	53
3.2.2 Capacitación para el Puesto	55
- Entrenamiento	55
- Plan de Vida y Carrera Organizacional	56
3.3 Diseño del Plan Integral de Capacitación	59
3.3.1 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)	62
3.3.2 Definición de Objetivos	65
3.3.3 Determinación de Contenidos	66
3.3.4 Métodos y Técnicas de Enseñanza-Aprendizaje	69
3.3.5 Selección de Instructores, Material y Equipo Didáctico	72
3.3.6 Implantación del Programa - Logística Administrativa	73
3.3.7 Seguimiento y Control	76.
3.3.8 Evaluación del Proceso	78

## CAPITULO 4 MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE

4.1 Teorías de la Motivación	81
4.2 Teorías sobre Contenido	86
4.2.1 Teoría de Maslow: Jerarquía de las Necesidades.	87
4.2.2 Teoría de Herzberg: Los Factores Higiénicos y Motivacionales	88
4.2.3 Teoría de McClelland: Necesidad de Logro	90
4.3 Teorías de Proceso	91
4.3.1 Teoría de la Expectativa	92
4.3.2 Teoría de la Equidad	93
4.3.3 Teoría de la Fijación de Metas	96

<b>CAPITULO 5</b>	<b>ESTUDIO DE CASO "Plan de Formación y Desarrollo de Ejecutivos de Instituciones Bancarias"</b>	
5.1	Antecedentes del Entorno de las Instituciones Bancarias	100
5.2	Origen de la Propuesta.	107
5.3	Situación Real - Resultados del Diagnóstico	112
5.3.1	Análisis de la Capacitación Bancaria - Indicadores de la Problemática	112
5.3.2	Problemática Detectada	114
5.3.3	Impacto Institucional	115
5.3.4	Muestra Seleccionada.	118
5.3.5	Resultados Cuantitativos	120
5.4	Situación Ideal-Principios y Objetivos de la Capacitación	138
5.5	Propuesta del Plan de Formación para Ejecutivos de Instituciones Bancarias	141
5.5.1	Flujo del Proceso de Elaboración de Planes de Formación y Desarrollo	149
5.5.2	Ventajas y Riesgos del Plan en el Contexto Actual	152
5.6	Programa de Formación y Desarrollo para Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios.	155
5.6.1	Resultados Obtenidos Prueba Piloto	167
<b>C O N C L U S I O N E S</b>		<b>170</b>
<b>OBRAS CONSULTADAS</b>		<b>175</b>

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

El presente trabajo es una de las inquietudes más fuertes que he tenido en los últimos años, sin embargo por algo de decidía, problemas personales, cargas de trabajo, trámites administrativos y otras vaguedades, que sólo han sido excusas. no me había enfrentado a este reto tan importante en la vida de todo profesionista: TITULARSE.

Conforme pasaba el tiempo e iba adquiriendo experiencia laboral, las pretensiones de realizar un trabajo "de calidad" crecían, pero al vivir los problemas que se dan frecuentemente al hacer capacitación en las empresas, fueron notorias algunas carencias en cuanto a herramientas y metodología concreta para dar solución a la problemática que se presentaba a diario. De aquí es que surge una gran necesidad de ampliar mis conocimientos teóricos sobre la materia de capacitación y tratar de buscar y encontrar alternativas que logren hacer de la Capacitación un Proceso Educativo Permanente, efectivo y productivo para las empresas.

Me fue muy difícil elegir el tema y centrarme en el análisis de un sólo problema, ya que este campo de la Capacitación es bastante extenso y tiene una gran diversificación, por lo que tratar de dar soluciones a la problemática que en esta materia actualmente se vive en las empresas es un poco complejo y sobre todo si consideramos a la Capacitación como una excelente herramienta que se tiene hoy en día en las organizaciones para tratar de resolver algunos de los grandes rezagos que posee nuestra educación al preparar a la población para ser y tener un buen desempeño en el ámbito laboral.

Durante estos años de experiencia laboral en el campo de la capacitación (15 últimos años) he tenido que aprender e involucrarme en el negocio empresarial, ya que para poder cubrir las necesidades de capacitación de los empleados hay que conocer y entender el negocio en el que se está inmerso y como estudiante, primero, y

después como profesional de la educación se requiere contar con más herramientas administrativas y del conocimiento del entorno en general para poder realizar una adecuada asesoría o bien tener un eficiente y eficaz desempeño en este campo.

Por todo lo anterior, con el presente trabajo pretendo:

1. COMPARTIR un poco de la experiencia adquirida en este campo, así como plantear la problemática a la que me he tenido que enfrentar, como Pedagogo, durante mi trayectoria laboral en una Institución Bancaria y cómo he incursionado en dicho campo de la Capacitación.
2. HACER UNA APORTACION PROFESIONAL, presentando, en una forma sencilla, una Propuesta de toda una Metodología para la Elaboración de Planes de Formación y Desarrollo de Ejecutivos dentro del contexto de la Planeación Estratégica del Desarrollo de los Recursos Humanos en una Institución Bancaria, la cual puede servir para cualquier tipo de empresa y en la que se hace especial énfasis en la importancia de la Capacitación.
3. INVITAR A UNA REFLEXIÓN sobre la participación del Pedagogo en el campo de la Capacitación, así como a su involucración y preparación integral en la empresa y el negocio en el que desempeñe su función, a fin de lograr que su participación sea efectiva y totalmente productiva.

Para lograr lo anterior, incluyo dos capítulos, que permiten conocer parte del entorno nacional e internacional y entender el por qué de la importancia y del énfasis que se le tiene que dar actualmente a la Capacitación.

En el CAPÍTULO NO. 1.- ENTORNO ACTUAL, se habla de la situación que actualmente vivimos, y el impacto que se tiene en las empresas, profundizando sobre la importancia y necesidad que éstas tienen de realizar una adecuada Planeación del Desarrollo de sus Recursos Humanos, ya que cada vez se requiere que éstos estén bien

preparados para que enfrenten los retos que presenta la competencia internacional, no teniendo otra alternativa si es que quieren seguir en su negocio.

También se habla, brevemente, del Proceso del Cambio, el cual en los últimos años se ha tornado constante, ya que en las cuatro décadas anteriores, se han dado más cambios que en los últimos siglos que hemos vivido, por lo que se presenta el cómo se dan los cambios y por qué normalmente nos resistimos a ellos.

En el CAPÍTULO NO. 2.- MARCO TEÓRICO ADMINISTRATIVO, se hace un breve resumen de la evolución y de los antecedentes de la Planeación de los Recursos Humanos, enmarcándolo dentro del Proceso Administrativo y vinculándolo con el Proceso de Planeación Estratégica dentro de la Administración de Personal.

La importancia de estos dos capítulos, radica en que para poder diseñar un buen Programa Integral de Capacitación se requiere poseer los conocimientos básicos sobre Administración de Recursos Humanos, ya que no es posible desarrollar Programas o Cursos de Capacitación aislados, éstos tienen que responder a las necesidades de la empresa en general, las cuales son marcadas a su vez por el entorno en el que está inmersa. De aquí se derivan muchas de las fallas en las que se incurren al "hacer Capacitación", ya que ésta se maneja en forma independiente y no responde a necesidades concretas.

En el CAPÍTULO NO. 3.- MARCO TEÓRICO PEDAGÓGICO, se habla de la Educación Laboral, conocida en el ámbito laboral como Capacitación. En esta parte se mencionan algunos conceptos y definiciones tanto de la Educación como de la Capacitación, así como los diferentes tipos de capacitación que se pueden impartir: Adiestramiento, Capacitación, Desarrollo, Entrenamiento y Plan de Vida y Carrera Organizacional .

También en esta parte se mencionan las Fases Principales para la elaboración de un Plan Integral de Capacitación, así como los aspectos más relevantes a considerar en la elaboración, implantación, seguimiento, control y evaluación del mismo, aspectos que se dejan de llevar a cabo, pues se cree que la función de Capacitación termina con la elaboración del programa o curso y su ejecución, cosa totalmente falsa, ocasionando con estas omisiones algunos problemas .

Por lo que se refiere al CAPITULO No. 4.- MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE, se incluye este tema, ya que se parte de la premisa de que el Adulto generalmente solo aprende lo que le interesa y lo que siente o cree que le va a redituár beneficios, de aquí la importancia y necesidad de conocer las diferentes Teorías sobre la Motivación que influyen y mueven al ser humano a aprender y con esto a tener un mejor desempeño laboral, comprometiéndolo antes con su propio desarrollo y con esto a su vez con la empresa.

En el Capítulo No. 5 presento mi aportación profesional, ya que después de realizar un diagnóstico y analizar formalmente la problemática que se presenta actualmente en las Instituciones Bancarias al hacer capacitación, expongo a su consideración una PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA EJECUTIVOS DE ESTAS INSTITUCIONES y en la cual se aterrizan los conceptos mencionados en los cuatro capítulos anteriores y se presenta como una alternativa de solución, probada, corregida y aumentada, a una fuerte problemática detectada en las Instituciones Bancarias que es la CARENCIA DE TABLAS DE REEMPLAZO e implícitamente a la preparación de las mismas, en la cual la capacitación tiene una fuerte participación.

El Diagnóstico realizado parte de un análisis del entorno del Sistema Financiero Mexicano y de los retos que actualmente tiene que enfrentar, y esta propuesta se considera como una alternativa que los Bancos o toda empresa interesada en competir a nivel internacional debe poner en práctica para hacer frente a estos retos,

En la parte de las CONCLUSIONES se valida la propuesta, la cual hace énfasis en la CAPACITACIÓN COMO UN PROCESO EDUCATIVO PERMANENTE y vital en el desarrollo de los Ejecutivos de las empresas, que serán los futuros directivos de las mismas, por lo que no se debe escalar en estos planes de formación y los cuales para que sean efectivos deberán tener objetivos claros y concretos, respondiendo a necesidades de la organización y del ejecutivo, así como estar inmersos en el contexto de la Planeación Estratégica de toda empresa.



Se finaliza con una reflexión sobre el campo de acción del Pedagogo en el ámbito de la Capacitación Empresarial, ya que este campo está actualmente invadido por todo tipo de profesionistas: abogados, administradores, ingenieros, psicólogos, etc., sin embargo dada mi experiencia sostengo que este campo de acción debería de estar posicionado por Pedagogos en un alto porcentaje, ya que muchos de los problemas que se dan actualmente en la implantación de la capacitación se deben precisamente a que los otros profesionistas desconocen los puntos básicos y elementales del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de la elaboración de planes y programas de capacitación como toda una metodología de un proceso educativo permanente.

De todo lo anterior se desprende una invitación a todos los estudiantes y compañeros Pedagogos para que incursionen en este vasto campo de acción, ampliando sus conocimientos, preparándose, involucrándose y conociendo más el mundo empresarial, el cual requiere cada vez más urgentemente de profesionales en la educación.

Espero cubrir los objetivos del presente trabajo, así como las expectativas de los lectores interesados en el tema de la Capacitación dentro del contexto de la Elaboración de Planes de Formación y Desarrollo de Ejecutivos, sembrando así la semilla de la inquietud por profundizar el conocimiento de este vasto campo de acción.

MARÍA GUADALUPE BALDERAS BARBA

JULIO, 1994

# CAPITULO I

## ENTORNO ACTUAL

### 1.1.- CAMBIOS SOCIO-ECONÓMICOS.

En los últimos años, se han dado fuertes y acelerados cambios a nivel mundial en todos los aspectos: social, administrativo, económico, político y tecnológico, que desde luego han afectado a nuestro país, sobre todo en su desarrollo económico.

La apertura comercial a Mercados Mundiales de países como Estados Unidos y Canadá, los que forman la Cuenca del Pacífico (Japón, Singapur, Corea, Taiwan, Nueva Zelanda y Australia) y los Mercados Europeos, da un nuevo carácter a las relaciones comerciales, requiriendo que éstas sean regularizadas.

Ante tal situación para México es inevitable modernizarse, las organizaciones demandan actualización frente a estos cambios, para poder competir en el Mercado Mundial y para esto se han realizado en pocos años cambios profundos en el ámbito político, económico y social, pues se ha pasado de un prolongado estancamiento caracterizado por:

- 1) Una economía cerrada.
- 2) Amplia participación del Estado en las actividades, productivas y de apoyo, aumentando considerablemente los subsidios.

- 3) Carencia de tecnología en los procesos productivos.
- 4) Importaciones e inversión extranjera nula.
- 5) Proteccionismo industrial.
- 6) Fuerza creciente de intereses creados.
- 7) Grandes estructuras organizacionales y estáticas.
- 8) Bajo nivel cultural y educativo.
- 9) Planta industrial obsoleta.
- 10) Costos de producción altos.
- 11) Baja rentabilidad.
- 12) Bajo nivel de compromiso de los trabajadores.
- 13) Insuficiencia en la formación y desarrollo de los Recursos Humanos, ocasionando mano de obra mal calificada.
- 14) Ausentismo y rotación altos.

A una economía abierta, dando origen a:

- 1) La apertura comercial del país.
- 2) Privatización de empresas Para-estatales.
- 3) Desregulación (libertad "de hacer" en las empresas).

- 4) Control del déficit presupuestal.
- 5) Alta competitividad.

Estos cambios han tenido impacto directo en la economía, debido a:

- 1) Atracción de capitales extranjeros.
- 2) Mayor inversión privada.
- 3) Control de la inflación.
- 4) Mejoramiento de la calidad y productividad.

Con la firma del Tratado de Libre Comercio, se espera, entre otras cosas:

- 1) *"Lograr una mayor estabilidad en el intercambio comercial.*
- 2) *Dar un fuerte impulso al crecimiento económico de México.*
- 3) *Aumentar las opciones de compra al consumidor.*
- 4) *Ofrecer precios muy favorables en los servicios y/o productos que se adquieran.*
- 5) *Dar a los trabajadores y empleados más opciones de trabajo con ingresos más reales"* <sup>1</sup>

Ante esta situación, únicamente las empresas que produzcan bienes o servicios que tengan las posibilidades de competir con este mercado mundial, tanto en forma interna como externa, serán las que sobrevivan y se desarrollen bajo este nuevo

<sup>1</sup> SAMA, Cuevas y Valencia.- Planeación, Calidad y D. O. en la Apertura Comercial. XI Congreso Internacional de D. O., México, Mayo, 1992

enfoque de las relaciones comerciales, pues el actual entorno demanda mucha mayor eficiencia y exigencia en la calidad de estos productos y servicios, ya que el consumidor tiene más opción de compra.

Por lo anterior, las empresas pueden plantearse las siguientes alternativas:

- 1) SOBREVIVIR: Conservando su participación en el mercado,
- 2) AUMENTAR SU PARTICIPACIÓN: Mejorando su posición actual y su rentabilidad,
- 3) PENETRAR EN MERCADOS INTERNACIONALES: Alcanzando los más altos niveles de calidad, logrando ser más competitivos.

El Lic. Miguel Ángel Cornejo, en su libro *Excelencia, La Nueva Competencia*, hace hincapié en:

*"La Nueva Competencia sólo tiene una opción: Mejorar la Productividad y la Calidad de los Productos y Servicios ya que de otro modo no podemos aprovechar cabalmente el mercado más grande del mundo, ni los recursos financieros que recibamos en el futuro" <sup>2</sup>*

El logro de los objetivos depende de la conjugación de todos los recursos: Técnicos, Financieros, Tecnológicos y sobre todo del Recurso Humano, el cual además de aportar todo su esfuerzo y conocimientos aporta su sensibilidad, su actitud de servicio y su calidad humana.

Los Recursos Humanos desempeñan un papel muy importante en la articulación de todos los factores que intervienen en la productividad, ya que todos ellos son los que acondicionan la maquinaria y equipo, introducen los cambios tecnológicos, participan

<sup>2</sup> CORNEJO, Miguel Ángel.- *Excelencia, La Nueva Competencia*. Editorial Grad., México, 1991, pág. 21

en el desarrollo administrativo y organizacional, por lo que su papel es clave en la estrategia general de modernización de las empresas.

De aquí se desprende la importancia y gran necesidad de desarrollar en forma adecuada los recursos humanos, planeando en forma eficiente su formación para lograr la calidad y productividad que requiere toda empresa.

Por lo anterior, todas las empresas y directivos mexicanos requieren de fuertes cambios en su:

- 1) Cultura y filosofía organizacional.
- 2) Misión o su razón de ser.
- 3) Objetivos y metas.
- 4) Estructuras.
- 5) Manera de hacer negocios.
- 6) Estrategias y planes de acción.
- 7) Programas de desarrollo de productos, procesos y personas.

## 1.2 PROCESO DEL CAMBIO.

Considerando que el cambio es un proceso que requiere de una rápida adaptación a fin de mantener el equilibrio en la organización, ya que actualmente lo único seguro es el cambio constante y permanente que se está viviendo día a día en todos los ámbitos, el no adaptarse a ellos implica quedarse en la obsolescencia y tal vez desaparecer.

Para Richard Beckhard,<sup>3</sup> iniciador del enfoque sistemático de la planeación del cambio en organizaciones complejas, las fases del cambio son:

---

<sup>3</sup> BECKHARD, D. Richard y Reuben T. Harris.- Transiciones Organizacionales, Administración del Cambio, Editorial SITESA, Serie Desarrollo Organizacional, Mexico, 1988, pág. 31 y 32H

- 1) **DEFINIR EL ESTADO FUTURO:** Es tener la visión del como se quiere, se desea o se necesita estar en el futuro (a 3, 5 ó 10 años), fijando las metas, los objetivos o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- 2) **EVALUAR EL PRESENTE:** diagnosticando su situación actual: oportunidades y amenazas, que existen en el ámbito externo a la Organización, y las fortalezas y debilidades, existentes en el ámbito interno de la Organización.
- 3) **ADMINISTRAR EL CAMBIO:** definiendo las actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro deseado, partiendo de la situación actual.
- 4) **DESARROLLAR ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN:** para realizar los cambios planteados y lograr los objetivos, las metas o las condiciones organizacionales con visión a futuro.

Varios autores sostienen que una buena parte del éxito del cambio de las empresas u organizaciones y ante todo de su dinámica de crecimiento, desarrollo o consolidación, se debe al adecuado manejo de sus recursos humanos.

A continuación se presenta la figura No. 1 "Esquema del Proceso de Administración del Cambio" de Beckhard <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> BECKHARD, op. cit. pág. 32

## "ESQUEMA DEL PROCESO DE ADMINISTRACION DEL CAMBIO"

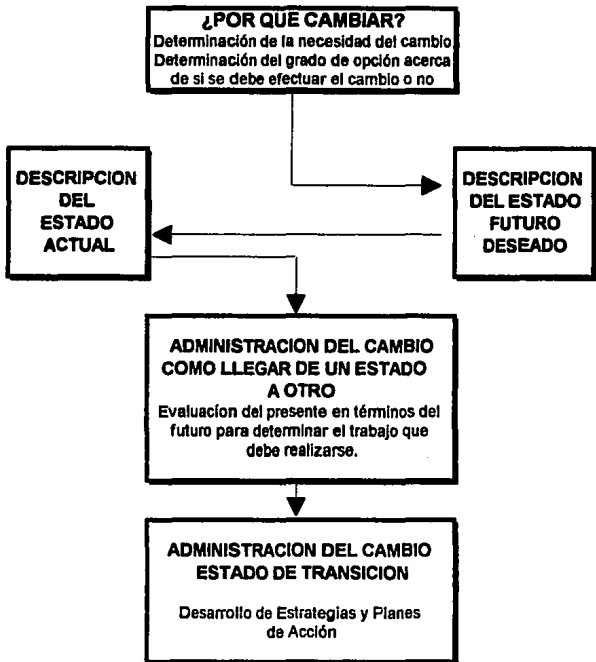


FIGURA NO. 1



El factor humano de muchas empresas ya es considerado como parte integral de la empresa; es una inversión para la organización. En la medida en que el personal esté capacitado, motivado y satisfecho, logrará su desarrollo laboral, lo que dará por resultado altos niveles de calidad y productividad, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo de la empresa al alcanzar los niveles de competitividad requeridos por el actual entorno.

Para lograr lo anterior se requiere un Proceso de Planeación pues se trata de todo un cambio cultural y educacional, tanto de los individuos como de las organizaciones, para lo cual es necesario el establecimiento de planes y acciones estratégicas a largo plazo que permitan alcanzar estos objetivos.

Las condiciones actuales demandan organizaciones proactivas y no empresas que sólo den respuestas reactivas. El liderazgo de las organizaciones, apoyado en sus recursos humanos altamente competentes y de calidad, es vital para la continuidad de la empresa y para su renovación y crecimiento.

El reto en la formación y desarrollo de los recursos humanos es muy complejo; actualmente en México se calcula que aproximadamente 4 millones de personas mayores de 15 años son analfabetas; 20 millones de adultos no han concluido la primaria y cerca de 16 millones no han terminado la secundaria. Asimismo solo 8 millones de los 15 millones que han concluido su primaria la han realizado en 6 años y se advierte una gran disparidad de hasta 4 años en los promedios de escolaridad de la población rural en comparación de la urbana. <sup>5</sup>

*"Del total de la población urbana mayor de 12 años, sólo el 11% aproximadamente ha realizado estudios profesionales, casi el 1% ha llegado a nivel profesional medio y el 3% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo, lo que significa que solo el 15% de los habitantes urbanos mayores de 12 años poseen niveles de educación orientada al mercado laboral".<sup>6</sup>*

<sup>5</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad, 1990-1994. México, 1990, pág. 13

<sup>6</sup> Idem.

El promedio de escolaridad en México sigue siendo bajo en relación con los países desarrollados como Alemania Occidental, Estados Unidos de América o Japón, por lo que se refiere a educación tecnológica; por ejemplo *"México actualmente cuenta con 13 ingenieros por cada 10,000 habitantes, contra 595 que tiene Japón, 139 Estados Unidos y 24 en Corea del Sur."*<sup>7</sup>

Existen grandes diferencias en el sistema educativo, las estadísticas demuestran que un 36% del total de profesionales medios y superiores del país se encuentran inactivos, desempleados o subempleados, ya que no logran colocarse en el mercado laboral, pues su perfil profesional no está orientado a las necesidades reales de la demanda de recursos humanos, siendo esto una severa limitación para su colocación o bien desarrollo en el medio laboral.

Por lo anteriormente expuesto, existe una necesidad cada vez mayor de avanzar a pasos agigantados en el mejoramiento de la educación, la modernización y el cambio tecnológico, adquiriendo esto CARÁCTER DE URGENTE.

Estos cambios no son de inmediato, ya que se trata de una reestructura del Sistema Educativo Mexicano (SEM) por lo que una herramienta para elevar la calidad y la productividad en las empresas, haciendo que esta alcance los parámetros de competitividad, es la "CAPACITACIÓN", la cual adquiere un papel estratégico en la modernización de las empresas y del país en general.

La CAPACITACIÓN que es entendida por algunos autores como *"una expresión fundamental de la educación no formal"*<sup>8</sup> que pretende el desarrollo íntegro, crítico y consciente de las capacidades productivas y creativas del individuo dentro del ámbito laboral, se debe considerar como complemento de la educación y por lo tanto pieza clave dentro del proceso transformador del desarrollo Socio-Económico de México.

Sin embargo ha habido grandes diferencias en la capacitación en México, muchas empresas entienden por capacitación "cursos" de corta duración que sirven para preparar a los trabajadores en el desempeño de su puesto y se han limitado

<sup>7</sup> Secretaría del Trabajo Social, Op. cit., pág. 14

<sup>8</sup> CIDAC. Centro de Investigación para el Desarrollo. A. C. - Educación para una Economía Competitiva, Alternativas para el Futuro. Editorial Diana, México, 1992, pág. 132

únicamente a cumplir con la ley y solo dan uno o varios "cursos" pero sin objetivos concretos, por lo que su capacitación no es efectiva al no cumplir con los objetivos que son satisfacer las carencias y necesidades del individuo con respecto a la función que desempeñan; no es eficiente, ya que con estos cursos gastan recursos materiales y humanos sin obtener resultados positivos, por lo tanto carece de calidad; son pocas las empresas que la visualizan como un proceso permanente de formación y desarrollo de sus recursos humanos que permita la actualización, motivación y mejoramiento personal, colaborando a elevar la calidad y la productividad de su hacer diario.

Partiendo de este último concepto, "La capacitación como un proceso permanente de formación y desarrollo", es que surge la necesidad en toda empresa de elaborar un PLAN ESTRATÉGICO DE CAPACITACIÓN, que le permita desarrollar a su personal, logrando que éste sea mejor calificado, de calidad y que alcance los estándares internacionales para que ayude a la empresa a ser más competitiva en el actual entorno.

Para lo anterior se requiere realizar toda una Planeación de los Recursos Humanos; determinando las demandas actuales y futuras de personal, reconociendo la situación actual y definiendo todas las acciones que se deben realizar para lograr los objetivos planteados.

De aquí se desprende la importancia y necesidad que adquiere hoy en día realizar un adecuado Plan de Capacitación dentro del marco de la Planeación de los Recursos Humanos. objetivo principal del presente trabajo.

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO ADMINISTRATIVO

#### 2.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

##### 2.1.1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración ha sido considerada como:

- 1) Una de las actividades mas antiguas, pues nace con la civilización misma, cuando los hombres empiezan a hacer las cosas juntos, como necesidad de un esfuerzo cooperativo organizado hacia objetivos comunes.
- 2) Una Técnica debido a la conceptualización como instrumento para alcanzar los objetivos de los organismos sociales a través de una serie de pasos bien definidos.
- 3) Un Arte, ya que requiere de creatividad y ejercicio del entendimiento, así como ciertas habilidades para la toma de decisiones.
- 4) Una Ciencia debido a la aplicación de métodos científicos en sus procedimientos.

A pesar de haber surgido hace muchos siglos, fue hasta finales del siglo pasado cuando un ingeniero norteamericano, Frederick W. Taylor (1856/1915) se convierte en el primer hombre que realiza investigaciones científicas en el trabajo, aplicando el método científico al desempeño de los trabajadores, mediante el estudio de la **TEORÍA DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS**.<sup>9</sup>

Las aportaciones de esta teoría fueron:

- 1) Análisis de la tarea.
- 2) Diseño de la mejor manera de realizarlo.
- 3) Selección de personal, mediante pruebas psicológicas.
- 4) Capacitación a los trabajadores.
- 5) Evaluación del desempeño.
- 6) Pago de incentivos y sueldos de acuerdo a su desempeño.

Posteriormente en 1916, un industrial francés, Henry Fayol a quien se le conoce como Padre de la Teoría Administrativa, encabeza el movimiento de la **CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**<sup>10</sup> e implanta los principios fundamentales de la gerencia general y la estructura organizacional, relacionadas con planeación, organización, ejecución, coordinación y control de las actividades de producción, dando con esto una perspectiva general de la Administración. Con este movimiento surge, en las grandes empresas, un enfoque planeado de la función de personal (quien debía hacer qué y cuándo).

Durante el período comprendido entre finales de los 30's e inicios de los 50's imperó un movimiento llamado de las **RELACIONES HUMANAS**,<sup>11</sup> resultado de los experimentos realizados con varios grupos de trabajadores de una planta eléctrica, efectuados por un profesor australiano de la Universidad de Pennsylvania, Elton Mayo. Los resultados de estos experimentos hacían hincapié en la importancia del individuo como recurso de la empresa y hacían énfasis en la relaciones interpersonales, en la comunicación y en el don de mando de los jefes como factores para mejorar la

<sup>10</sup> Ibidem, pág. 63

<sup>11</sup> ALPANDER, Cuvenc G.- Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma, Colombia, 1985, pág. 5

productividad de los empleados y de la organización. Surge así, producto de este movimiento, la necesidad del DESARROLLO GERENCIAL.

Posteriormente, durante la década de los 50's, un profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, Douglas Mc Gregor establece claras diferencias entre los enfoques de Taylor y los de Mayo, creando así dos Teorías:

1. *La de la TEORÍA X "el hombre es básicamente flojo e irresponsable y siente un rechazo natural por el trabajo y lo evitará si puede. Trabaja únicamente para satisfacer, ante todo sus necesidades fisiológicas y de seguridad a través del beneficio económico. Puede ser motivado mediante amenazas y castigos y se le debe presionar y controlar, con objeto de asegurar su buen desempeño".*<sup>12</sup>
  
2. *La TEORÍA Y... "el hombre es básicamente trabajador y responsable, realizará la auto corrección y auto control al realizar su trabajo en el cumplimiento de los objetivos. Esto supone que los individuos tienen potencial para el desarrollo, son responsables y son motivados por la necesidad de estima y auto realización, que, si lo logran, salisfarán tanto los objetivos individuales como los organizacionales".*<sup>13</sup>

Durante esta misma época, las investigaciones de Herbert Simon, sobre el funcionamiento de las organizaciones; las de Chris Argyris, acerca del impacto de la organización sobre el individuo y las de Rensis Likert relativos al clima y eficiencia organizacional, dan origen a una nueva teoría en la administración: ENFOQUE DE CONTINGENCIAS: *"Las acciones gerenciales dependen de las características situacionales en la obtención de resultados organizacionales"*<sup>14</sup>

Bajo este enfoque surge la expresión de PLANEACIÓN DE PERSONAL, teniendo que ver, ante todo con *" la predicción del personal, que entrara a la empresa y con el suministro de personal apropiado desde afuera"*<sup>15</sup>. Este enfoque hace hincapié en el

<sup>12</sup> KAST, Op. cit., pág. 277

<sup>13</sup> Ibidem, pág. 278.

<sup>14</sup> HAMPTON, David R.- Administración. Editorial McGraw Hill, México, 1982, pág. 551

<sup>15</sup> ALPANDER, Op. cit. pág. 8

empleado como individuo y en la necesidad de planear su desarrollo dentro de la organización.

La última teoría que hizo grandes aportaciones a la Administración fue el ENFOQUE DE SISTEMAS, creado por Ludwing Von Bertalanffy, biólogo francés, que define al Sistema como:

*"un todo unilario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente o suprasistema" .... "La organización es un sistema, el personal, las tareas y la gerencia son interdependientes y a su vez forman subsistemas, el cambio en una de estas partes afecta al resto".<sup>18</sup>*

En las últimas 2 décadas han surgido una lluvia de teorías y enfoques administrativos, algunos de ellos de procedencia oriental: TEORÍA Z, ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA, CALIDAD TOTAL, COMPETITIVIDAD, PRODUCTIVIDAD, CÍRCULOS DE CALIDAD, JUSTO A TIEMPO, MEJORA CONTINUA, EMPRESA HUMANA, etc., pero todas estas dan un gran peso a la importancia del desarrollo y bienestar del factor humano, por lo que algunos autores mencionan que estamos viviendo la ERA DEL BIENESTAR SOCIAL, que tiene por objetivo mejorar la calidad de vida del trabajador.

### 2.1.2 PROCESOS DE PLANEACIÓN

La administración en su aplicación, desde Henry Fayol, se concibe como un proceso que considera básicamente cuatro grandes etapas consecutivas que favorecen la eficacia y eficiencia organizacional.

---

<sup>18</sup> KAST. Op. cit., pág. 107

Las Etapas del Proceso Administrativo son:

- . PLANEACIÓN,
- . ORGANIZACIÓN,
- . DIRECCIÓN,
- . CONTROL.

La Planeación es la base de toda administración efectiva, ya que determina en la organización:

OBJETIVOS	qué y por qué se debe hacer
METAS	cómo, cuándo y dónde se debe hacer
RECURSOS	con qué se va a hacer y quién lo ha de hacer
PROGRAMACIÓN	cuándo se va hacer
PRESUPUESTO	cuánto nos va a costar

Russell L. Ackoff, profesor de la Universidad de Pennsylvania afirma en su libro "Un concepto de Planeación de Empresas":

*"La Planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio; mas cuando lo manejan personas que no lo son, a menudo se convierte en un ritual incongruente que proporciona, por un rato, paz a la conciencia, pero no el futuro que se busca".<sup>17</sup>*

<sup>17</sup> ACKOFF, Russell L., Un Concepto de Planeación de Empresas. Editorial Noriega Limusa, México, 1990, pág. 13



La planeación es algo que se debe realizar antes de efectuar una acción, e implica un conjunto de decisiones interdependientes dirigidas hacia la producción de uno o más estados futuros deseados, que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Por lo anterior, y debido a la naturaleza del entorno, resulta cada vez más necesario dedicar un mayor tiempo y esfuerzo a este PROCESO DE PLANEACIÓN, el cual debe ser:

- 1) Factible de realizarse.
- 2) Tener congruencia todas las acciones del plan.
- 3) Dinámico para que continuamente se esté evaluando y corrigiendo el rumbo de las acciones;
- 4) Flexible y participativo, ya que todos los involucrados en las acciones deben participar en su elaboración,
- 5) Debe contar con objetivos claros, precisos y concisos,
- 6) Las metas deben ser cuantificables,
- 7) Los sistemas de información deben ser efectivos y que permitan la retroalimentación para orientar las decisiones oportunas que corrijan las desviaciones.

La necesidad de planear es tan obvia, que todo mundo la acepta, pero es una actividad tan difícil y compleja que pone en juego el intelecto de los directivos que pocos se atreven a realizarla, ya que para que sea útil se requiere constancia y efectuarla en forma permanente, para ir mejorando cada vez hasta convertirla en un proceso sistemático y continuo de toma de decisiones.

Un proceso de planeación reduce los niveles de incertidumbre, evita las acciones improvisadas y establece un sistema racional para la toma de decisiones, proporcionando las pautas para el control y evaluación de las acciones y los resultados obtenidos.

Munch Galindo, en su libro *Fundamentos de Administración*, menciona tres tipos de Planeación:<sup>18</sup>

- **ESTRATÉGICA:** Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.
- **TÁCTICA O FUNCIONAL:** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (Gerentes Funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo y abarcan un área de actividad específica.
- **OPERATIVA:** Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

A continuación se presenta la Figura No. 2: TIPOS DE PLANEACIÓN Y NIVELES DE EJECUCIÓN,<sup>19</sup> en la cual se puede observar quien debe realizar los diferentes tipos de planeación.

<sup>18</sup> MUNCH, Galindo y García Martínez.- *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas, México, 1992. pág. 70

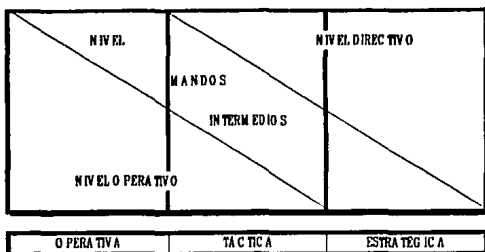


FIGURA No. 2

## 2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Bajo el enfoque de Sistemas, en las grandes organizaciones existen 5 tipos de recursos y cada uno de ellos es administrado por un Subsistema específico:<sup>20</sup>

RECURSOS MATERIALES	Administración de la Producción,
RECURSOS FINANCIEROS	Administración Financiera y Contable
RECURSOS MERCADOTÉCNICOS	Administración Mercadotécnica
RECURSOS ADMINISTRATIVOS	Administración General
RECURSOS HUMANOS	Administración de Personal

<sup>19</sup> Ibidem, pág. 71

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto.- Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México, 1987, pág. 109

Para efectos de este trabajo, se hará énfasis en el estudio del Proceso de Planeación, con un enfoque estratégico, es decir PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS.

Alpander menciona en su libro de "Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos":

*"El éxito sostenido de una organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar los recursos que necesita para fabricar y vender sus productos y servicios."... " La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los mismos en productos de alta calidad. La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva"<sup>21</sup>*

La Planeación de Recursos Humanos trata de cubrir las demandas de la Empresa vs. los Recursos Humanos disponibles, mediante el establecimiento de acciones concretas para lograr los objetivos y metas empresariales predefinidas.

El efectuar un PROCESO DE PLANEACIÓN en materia de RECURSOS HUMANOS implica dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 1) CUANTA gente y CON QUE características se requiere,
- 2) PARA QUE puestos y CUANDO se necesita,
- 3) CÓMO Y DÓNDE la voy a conseguir,
- 4) QUE le voy a ofrecer,
- 5) QUE clase de adiestramiento, capacitación, entrenamiento o desarrollo requiere,

---

<sup>21</sup> Ibidem. pág. 21

- 6) En **QUE CANTIDAD** se le va a proporcionar esta capacitación a fin de:
  - Conocer y desempeñar en forma óptima las funciones que se le asignen,
  - Aumentar sus habilidades actuales y futuras, y
  - Así poder cubrir sus propias necesidades de desarrollo.
  
- 7) A **QUIEN** le voy a diseñar un Plan de Carrera Organizacional y en qué va a consistir,
  
- 8) **CUÁLES** son mis prioridades en materia de Recursos Humanos,
  
- 9) **DÓNDE** voy a capacitar al personal,
  
- 10) **CUANTO** me va a costar esta capacitación, y
  
- 11) **CÓMO** puedo mejorar el ambiente laboral (físico, económico y social), a fin de motivar al personal para que trabaje tan cerca de los límites de su capacidad como sea posible, así como para desarrollar sus capacidades.

En las empresas grandes, normalmente se efectúa la Planeación de Recursos Humanos en forma independiente: El Departamento de Reclutamiento y Selección realiza el suyo, en igual forma el de Capacitación y Desarrollo o el de Relaciones Laborales y con frecuencia estos planes suelen ser incongruentes o contradictorios, ya que no consideran las necesidades de la organización y de sus miembros, así como las condiciones del mercado, la tecnología y la propia oferta y demanda del personal por parte de la línea.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ibidem, pág. 26

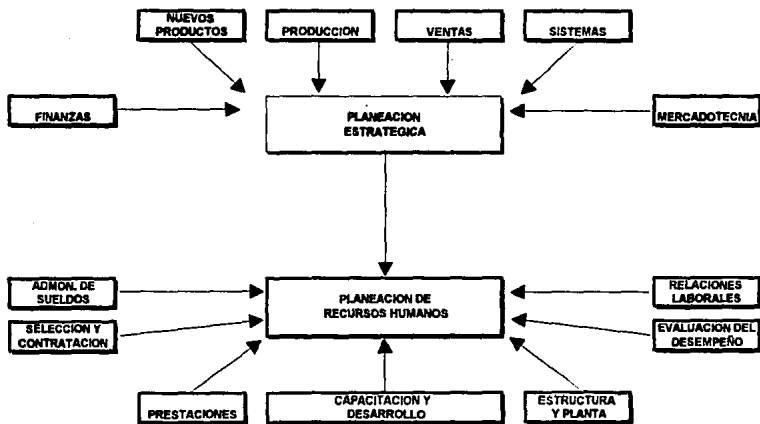
Por lo anterior, es de suma importancia considerar estos factores y realizar un **Plan Integral de Recursos Humanos** acorde a las estrategias de la organización.

A continuación se presenta la Figura No. 3: **"INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL EN LAS ACCIONES DE PERSONAL"**.<sup>23</sup> en la cual se puede observar lo importante que es el considerar las demandas de todas las áreas de la empresa para la realización de una adecuada Planeación de Recursos Humanos, así como el que todos los planes de las unidades o departamentos del área de Recursos Humanos sean congruentes en el apoyo que deben otorgar a dichas áreas en las acciones que deben realizar para lograr los objetivos y metas planteadas.

---

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 27

**"INTEGRACION VERTICAL Y HORIZONTAL EN LAS ACCIONES DE PERSONAL"**



**FIGURA No. 3**

La mayoría de las veces, la Planeación Estratégica de Recursos Humanos sólo se queda en la etapa de "ideas", ya que existe una serie de obstáculos que impide realizarla:

1. Suele ser muy complicada y difícil de entender, pues requiere que se le dedique mucho tiempo y normalmente está llena de formatos y cifras que no son manejadas con agilidad por todos los participantes en este proceso.
2. No participan las áreas o las personas afectadas, lo que aumenta el riesgo de fracaso desde el inicio, ya que al no verse involucradas, difícilmente apoyarán dicho plan.
3. Suele haber conflictos entre los Departamentos de Apoyo (Staff <sup>24</sup>) y los Operativos. (Línea <sup>25</sup>)
4. Parece ser muy costosa, ya que cuando no se realizan las acciones definidas, los resultados no se dan y esto la hace cara.
5. Existe gran resistencia al análisis del entorno y los requerimientos de la organización, por lo que a veces suele hacerse una planeación superficial, la cual tampoco provoca buenos resultados.
6. Normalmente hay carencia de información precisa, completa, analizada y concreta que permita efectuar el proceso de planeación.
7. Los directivos suelen darle prioridad a otros procesos como pueden ser los productivos, mercadotécnicos o financieros, dejando la planeación estratégica de recursos humanos sin una prioridad definida.

---

<sup>24</sup> STAFF.- Grupo de personas especializadas en un área determinada, el cual asesora o apoya a la organización a través de procesos intelectuales.- Brazo planificador y pensante de la organización KAST. Op. cit., pág. 230

<sup>25</sup> LINEA.- Personal con autoridad directa sobre las actividades de la organización y el cual desempeña funciones básicas operativas. Idem.



8. La difusión de esta planeación es otro obstáculo, ya que al comunicarla a los departamentos y/o personal afectado, estos al no haber participado, no realizan su labor correspondiente, llevando a cabo esfuerzos aislados y sin resultados concretos encaminados al logro de los objetivos organizacionales.
9. Los constantes cambios que se han vivido en los últimos años también impiden la planeación estratégica, ya que como ésta es a largo plazo, para muchas organizaciones y directivos el futuro es incierto.

Para que un PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS se lleve a cabo es imprescindible que sea FACTIBLE, SISTEMÁTICO E INTEGRAL, por lo que es necesario:

- 1) La participación de todas las personas o departamentos involucrados,
- 2) Realizar un plan flexible, factible y congruente con las estrategias operativas de la organización.

Elmer Burack en su libro "Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos" afirma:

*"El objetivo de la Planeación integrada y proactiva es asegurar que la organización esté creando continuamente su propio futuro, aquel en donde la organización utiliza de la mejor manera sus recursos, sus capacidades y sus oportunidades de mercado".<sup>28</sup>*

Actualmente en las grandes organizaciones se define a la Planeación de los Recursos Humanos como "la estrategia para adquirir, utilizar, mejorar y conservar los recursos humanos". Tal definición lleva implícita la necesidad de:

*1) EVALUAR los recursos laborales actuales.*

<sup>28</sup> BURACK, Elmer.- Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica. Ediciones Diaz de Santos, S. A., Madrid, 1990. pág. XVI

*2) PROYECTAR las necesidades laborales futuras.*

*3) TOMAR MEDIDAS para asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesitan.<sup>27</sup>*

1. **EVALUAR LOS RECURSOS LABORALES EXISTENTES:** Implica revisar el desempeño de las funciones que el personal realiza, lo que debe permitir, por un lado, detectar sus necesidades de capacitación para efectuar los planes y programas de cursos que cubran estas necesidades específicas, o bien tomar otras decisiones al respecto, promocionarlo, cambiarlo de área, renunciarlo, jubilarlo, etc., y determinar la demanda laboral actual.
2. **PROYECTAR LAS NECESIDADES FUTURAS:** Implica, por un lado pronosticar la demanda laboral que se tendrá en determinado tiempo y por otro se tiene que proyectar la Formación y Desarrollo del Personal Clave, el que interesa capacitar, ya que este cubrirá esas necesidades futuras.
3. **TOMAR MEDIDAS PARA ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS LABORALES INTERNOS CUANDO SE NECESITAN:** Implica, el desarrollo de las Tablas de Reemplazo o los Planes de Sucesión Laboral, que toda empresa debe tener para cubrir las demandas futuras de personal.

Para efectos de este trabajo se hará énfasis únicamente en las dos primeras etapas, ya que para la elaboración de la presente propuesta se contempla el Análisis de las Demandas Futuras, partiendo de la evaluación de los recursos existentes, para después diseñar el Plan de Formación y Desarrollo del personal que nos interese capacitar.

---

<sup>27</sup> ALPANDER. Op. cit., pág. 12

## CAPÍTULO 3

### MARCO TEORICO PEDAGOGICO

#### 3.1 EDUCACION LABORAL - CAPACITACION

##### 3.1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE EDUCACION

Definir la educación es una tarea compleja, pues el hombre cambia constantemente y con él se modifican sus circunstancias, sus aspiraciones e intereses. Cada época y cada pueblo crean su propio concepto.

Existe una diversidad de definiciones y conceptos sobre Educación. A continuación se mencionan sólo algunas de varios autores, que han servido como fundamento para la elaboración del presente trabajo.

1. *"Etimológicamente la palabra educación procede del latín Educare que significa criar, nutrir, alimentar y Ex = educere que equivale a sacar, llevar, conducir desde adentro hacia afuera."*<sup>28</sup>
2. *"Es la formación del hombre por medio de influencias externas, conscientes o inconscientes o por los estímulos que permitan en el individuo una voluntad de desarrollo autónomo"*<sup>29</sup>

<sup>28</sup> INCA, Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario.- Principios y Técnicas para la Capacitación. México, 1982, pág. 3

<sup>29</sup> Ibidem, pág. 3

3. *"Es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, continuidad y progresos sociales"*<sup>30</sup>
4. *"Es el desarrollo de las capacidades, actitudes o formas de conducta y adquisición de conocimientos como resultado del entrenamiento o la enseñanza"*<sup>31</sup>
5. *"Proceso permanente de autosuperación determinada por factores económicos, políticos y sociales"*<sup>32</sup>
6. *"Educar a un hombre no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía"*<sup>33</sup>
7. *"Jacques Maritain, expresa en su libro "La Educación en este momento crucial", que es evidente que la educación del hombre debe ser la preocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad, guiando el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades... constituyendo el objeto esencial de la educación"*<sup>34</sup>

<sup>30</sup> *Ibidem*, pág. 4

<sup>31</sup> WARREN, Howard.- Diccionario de Psicología. Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1979, pág. 102F

<sup>32</sup> INCA, Op. cit., pág. 4

<sup>33</sup> PINTO Villatoro, Roberto.- Proceso de Capacitación. Editorial Diana, México 1990, pág. 8

<sup>34</sup> SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo Personal. 2a. Parte. Editorial Limusa, México, 1987, pág.

- a. *El fin primario de la educación concierne a la persona humana en su vida personal y en su progreso espiritual, no en sus relaciones con el medio social*<sup>35</sup>
9. *“La educación es generalmente considerada como un derecho humano fundamental que abre el cauce al desarrollo integral del individuo, a las variadas vertientes de la cultura, a la activa participación social y ciudadana y a la remunerada inserción de la población en el aparato productivo”*<sup>36</sup>

Son muchísimos los enfoques que pudieran dársele al término educación: sociológicos, biológicos, psicológicos y filosóficos, pero independientemente de ellos, no debemos olvidar que *“la educación se caracteriza por proporcionar al hombre:*

1. *Conocimientos (cultura),*
2. *Formación de hábitos y habilidades,*
3. *Normas de conducta,*
4. *Capacidades, destrezas y actitudes,*
5. *Desenvolvimiento de aptitudes,*
6. *Capacidad ética para enjuiciar la vida social y lo que le rodea, y*
7. *Perfectibilidad humana*<sup>37</sup>

Partiendo de estos conceptos y definiciones podemos considerar que la educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente durante toda su existencia para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes aceptados, ésta puede ser institucionalizada, ejercida en un AMBIENTE FORMAL, organizado y sistemático, contemplando desde la educación básica hasta la educación superior, o bien, como algunos autores la llaman, NO FORMAL que es la que se da fuera de un ambiente escolarizado, la cual es tan importante como la formal, ya que no solo puede corregir los rezagos inevitables de la formal, sino que atiende necesidades específicas de

<sup>35</sup> Ibidem, pág. 15

<sup>36</sup> CIDAC., Op. cit., pág. 21

<sup>37</sup> INCA, Op. cit., pág. 4

calificación que no siempre son previsibles ni susceptibles de ser satisfechas por un sistema formal de educación.

### 3.1.2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE CAPACITACION

Partiendo de este último concepto, el tipo de educación no formal o no escolarizado que se utiliza en las empresas se le llama CAPACITACIÓN. A continuación se presentan varias definiciones y conceptos de varios autores, los cuales sirvieron de base para la elaboración del presente trabajo:

1. *"Proceso de Enseñanza-Aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos"*<sup>38</sup>
2. *"Generadora del proceso de cambio, pues es la Capacitación, a final de cuentas, la principal responsable de que esa "entidad de empresa" resulte como se esperaba"*<sup>39</sup>
3. *"Tarea necesaria, noble, formativa, responsable y comprometida con el desarrollo de las personas, de los grupos y de las organizaciones"*<sup>40</sup>
4. *"Medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos, pero sí reducirse en las proporciones que se generan"*<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> PINTO, Op. cit., pág. 7

<sup>39</sup> Ibidem, pág. 15

<sup>40</sup> SILICEO, Op. cit., pág. 11

<sup>41</sup> Ibidem., pág. 18

5. *"Medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones"*<sup>42</sup>
6. *"Actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador"*<sup>43</sup>
7. *"Función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores"*<sup>44</sup>
8. *"Proceso formativo de carácter de aprendizaje que sirve para dar conocimientos, formar y superar hábitos, habilidades y destrezas, así como actividades y capacidades que son necesarias e indispensables en el desempeño de una actividad, permitiendo una constante actualización"*<sup>45</sup>
9. *"Actividad organizada cuyo objetivo esencial y sustantivo es preparar a trabajadores para el mejor desempeño de una labor eficiente y segura"*<sup>46</sup>
10. *"Mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios o una combinación de las tres)"*<sup>47</sup>

---

<sup>42</sup> Ibidem, pág. 19

<sup>43</sup> Ibidem, pág. 20

<sup>44</sup> Idem

<sup>45</sup> INCA. Op. cit., pág. 9

<sup>46</sup> Ibidem, pág. 10

<sup>47</sup> HARRIS, Jeff Jr. Administración de Recursos Humanos.- Editorial Limusa. México, 1986, pág. 422

*11. Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo"*<sup>48</sup>

*12. "Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e informal"*<sup>49</sup>

*13. "Proceso de E-A que le permite a una persona adquirir un criterio sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas"*<sup>50</sup>

El fin de la capacitación es el de preparar al hombre, para comprender y superar los problemas psicológicos, sociales y económicos, en un mundo que le exige permanente renovación, de tal manera que pueda participar en la construcción del mismo de una forma responsable y creadora.

Este tipo de educación laboral plantea que debido a las actuales condiciones sociales en que vive el adulto, difícilmente puede continuar un aprendizaje de tipo formal, escolarizado, pero no por esto sus posibilidades y capacidades de aprendizaje han concluido, continúan en un proceso de desarrollo en el ámbito laboral, el cual debe :

1. Ser voluntario para el individuo,
2. Ofrecerse a todos, independientemente de las edades y las funciones que se realicen,
3. Enfatizar las necesidades de ofrecer al adulto las más amplias posibilidades de lograr un desarrollo integral,

<sup>48</sup> MENDOZA Núñez, Alejandro.- Manual para Determinar Necesidades de Capacitación. 2a. Edición. Editorial Trillas, México. 1986, pág. 25

<sup>49</sup> Ibidem, pág. 22

<sup>50</sup> MENDIOLA Z., Ma. de Lourdes.- Criterios para Seleccionar Cursos y Programas de Capacitación y Adiestramiento, México. 1980, pág. 32



4. Plantear una estrecha relación entre la teoría y la práctica y entre la escuela y el trabajo vinculando la adquisición de conocimientos de la situación actual a la acción inmediata.

Habrá que considerar a la Capacitación como el complemento de la educación elemental o profesional, prolongándola para hacer frente a las nuevas exigencias de su medio ambiente laboral, o bien actualizando la educación de quienes ya poseen una formación de alto nivel, ya que se considera que debido a los constantes cambios, los conocimientos adquiridos en una Licenciatura o en una Maestría, pierden vigencia al cabo de 3 ó 5 años, dependiendo el área de estudio.

Este tipo de educación laboral ha ejercido una fuerte influencia en todo el mundo ya que se considera como un factor que favorece el crecimiento económico, el cual debe emplearse para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos. Por esta razón, los sistemas educativos, se orientan, cada vez más, al servicio de la fuerza laboral, actuando como una fuente de aprovisionamiento y adiestramiento de la mano de obra calificada, lo que equivale a transformar, la capacitación y/o adiestramiento en un proceso de educación permanente, ligándola con las exigencias de las industrias y de las ocupaciones productivas.

Los trabajadores en general se interesan en su educación en forma permanente, ya que ésta les va a proporcionar mejores oportunidades de trabajo, y en cierta forma va a cubrir sus necesidades de realización a través del autodesarrollo.

Para que un trabajador se interese en su educación debe estar motivado a hacerlo, pues los adultos sólo aprenden lo que realmente les interesa saber y lo que saben que les va a redituar beneficios.

A continuación se presenta la Fig. No. 5, en la cual, Idalberto Chiavenato, en forma general, menciona algunas DIFERENCIAS CONCRETAS <sup>51</sup> que distinguen a la educación institucionalizada, o sea la formal, de la no formal o no escolarizada, que se conoce en el ámbito laboral como CAPACITACIÓN.

---

<sup>51</sup> CHIAVENATO, Op. cit., pág. 458

<b>DIFERENCIAS CONCRETAS</b>
------------------------------

	<b>Educación Formal</b> Ambito Escolar	<b>Educación No Formal</b> Ambito Laboral
<b>Comprende:</b>	Educación Básica hasta Superior.	Capacitación
<b>Objetivo Principal:</b>	Aprender	Producir
<b>Objetivo Especifico:</b>	Incremento de Conocimientos	Facilitar y Mejorar el Desempeño
<b>Orientación:</b>	Currículo	Negocio
<b>Programación :</b>	Estrictamente Controlada	Menos Estructurada y Repetitiva
<b>Responde a:</b>	Programa de la S.E.P.	Necesidades del Trabajador
<b>Enfoque :</b>	General	Específico
<b>Asistencia:</b>	Obligatoria	Voluntaria
<b>Rol del Instructor:</b>	Transmisión de Conocimientos	Facilitador del Proceso Enseñanza - Aprendizaje
<b>Rol del Alumno:</b>	Memorización	Aprendizaje

Dentro del contexto de la educación no formal o no escolarizada que se da en el ámbito laboral, el Lic. Roberto Pinto, en su libro "Proceso de Capacitación", hace referencia al Plan Nacional de Capacitación 1990-1994, en el cual se presentan dos enfoques principales, distinguiendo la CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO, de la CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO:<sup>52</sup>

- *"CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO: Es de carácter escolarizado y se refiere al aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica.*
- *CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO: Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica."*

Por lo que se refiere a la Capacitación para el Trabajo, ésta es la llamada Educación Técnica, impartida por instituciones educativas del Sistema de Educación Tecnológica, tales como el CONALEP ( Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica), CECYT ( Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos), CETI ( Centros de Estudios Tecnológicos Industriales), entre otras, cuyo propósito es el de orientar y preparar al individuo en el desempeño de algunas actividades laborales.

A continuación se presenta la Fig. No. 6.- ENFOQUES DE LA CAPACITACIÓN, en donde se pueden observar las diferencias que el Lic. Pinto hace entre estos dos enfoques.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> PINTO, Op. cit., pág. 24

<sup>53</sup> Ibidem, pág. 27

**ENFOQUES DE LA  
CAPACITACION**

<b>PREMISAS</b>	<b>CAPACITACION PARA EL TRABAJO</b>	<b>CAPACITACION EN EL TRABAJO</b>
¿A quién se dirige?	Niños y jóvenes en formación	Adultos: Empleados y Trabajadores
¿Dónde se dá?	En la escuela	En la empresa
Tipo de Motivación	Aprobar un examen	Mayor rendimiento en el trabajo.
¿Qué Transmite?	Conocimientos teóricos de caracter general (el qué del conocimiento)	Conocimientos y habilidades específicas (el cómo del la Tecnología)
¿Qué es el aprendizaje?	Adquisición y acumulación de conocimientos	Incremento de conocimientos y desarrollo de habilidades
Tipo de Autoridad	Formal	Personal - Moral
¿Quién la imparte?	El maestro	El instructor o Supervisor
¿Con que metodo?	No participativo (Tradicional)	Participativo
¿Qué técnicas se aplican?	De aprendizaje dirigido	De aprendizaje delegado
¿Dónde radica la motivación?	En la calificación (Nota)	El ascenso. Promociones. Estímulos.
¿Se evalúa en función de?	El contenido de aprendizaje	El desempeño- resultados

Cuadro No. 8

### 3.2 TIPOS DE CAPACITACIÓN

Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, toda empresa que quiera alcanzar niveles competitivos y ser productiva debe invertir fuertemente en sus recursos humanos y también efectuar un ejercicio claro de Planeación del Desarrollo de su Personal, ya que esto implica un proceso educativo que se debe realizar a largo plazo, pues la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes se lleva meses en conseguirse.

El gran problema de las empresas es que no cuentan con el personal requerido, ya que tienen un porcentaje alto de empleados que no tienen experiencia en el tipo de trabajo que desempeñan, o bien no dominan totalmente las funciones del puesto asignado, o no saben como aprovechar todos los recursos que tienen a su alcance como son la tecnología, instalaciones, maquinaria, etc., para facilitar su desempeño, por lo que es sumamente necesario y obligatorio que otorguen algún tipo de Capacitación, a fin de ayudar a la resolución de estos problemas.

Podemos agrupar a lo diferentes tipos de capacitación que actualmente se pueden otorgar en las empresas en :

- **CAPACITACIÓN EN EL PUESTO:** Es la Capacitación que se otorga a todos los empleados a fin de que éstos puedan desempeñar cada vez mejor la función o el puesto que tienen a su cargo actualmente y ésta puede ser a través de las siguientes formas:
  - **ADIESTRAMIENTO**
  - **CAPACITACIÓN**
  - **DESARROLLO**

**CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO:** Es la Capacitación que se otorga a los empleados que la empresa quiere desarrollar para que desempeñen otra función diferente a la que actualmente realizan, es decir, los preparan

normalmente para el siguiente nivel superior, por lo que esta capacitación se otorgará al personal con las capacidades o habilidades necesarias para "crecer" dentro de la empresa. Existen los siguientes dos formas:

- . ENTRENAMIENTO
- . PLAN DE VIDA Y CARRERA ORGANIZACIONAL

### 3.2.1 CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

**ADIESTRAMIENTO:** Proceso que se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para "poder hacer", afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas. Normalmente se otorga a los obreros y empleados que requieren aprender el buen uso de maquinaria o bien en donde se requiera tener habilidades manuales (sumadoras, máquinas de escribir, computadoras, conteo rápido de billetes, etc.).

*"El Adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos"<sup>54</sup>*

En este proceso no basta con saber, sino hay que poder hacer las cosas. De acuerdo a la Taxonomía de Bloom <sup>55</sup> existen 5 niveles de desarrollo psicomotor: PERCEPCIÓN, DISPOSICIÓN, RESPUESTA GUIADA, MECANIZACIÓN Y RESPUESTA COMPLEJA OBSERVABLE.

**CAPACITACIÓN:** Proceso educativo que requiere un trabajador para SABER QUÉ HACER de sus funciones y CÓMO desempeñarlas eficientemente provocando cambios en su esfera cognoscitiva.

<sup>54</sup> SILICEO. Op. cit., pág. 13

<sup>55</sup> BLOOM, Benjamin.- Taxonomía de los Objetivos de la Educación. Editorial El Ateneo, Buenos Aires, 1971

Para Alfonso Siliceo:

*"Este proceso incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a todos los niveles cuyo trabajo tenga un aspecto intelectual bastante importante"*<sup>56</sup>

De acuerdo a la Taxonomía de Bloom <sup>57</sup> en esta área existen 6 niveles de aprendizaje: CONOCIMIENTO, COMPRENSIÓN, APLICACIÓN, ANÁLISIS, SÍNTESIS Y EVALUACIÓN.

**DESARROLLO:** Proceso educativo que implica el cambio de actitudes que se requieren para QUERER HACER en forma óptima sus funciones y lograr un desempeño eficiente de su puesto, provocando cambios importantes en su área afectiva. Este proceso es el que requiere de más tiempo, ya que implica un cambio de mentalidad y un gran convencimiento para lograrlo, provocando cambios en el área afectiva y modificando en algunos casos los sentimientos.

Siliceo afirma en su libro:

*"Este proceso tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre, y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas"*<sup>58</sup>

De acuerdo a la Taxonomía de Bloom <sup>59</sup> existen en este proceso 5 niveles de dominio afectivo: RECEPCIÓN, RESPUESTA, VALORACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN.

---

<sup>56</sup> SILICEO. Op cit., pág. 13

<sup>57</sup> BLOOM. Op. cit.

<sup>58</sup> SILICEO. Op. cit., pág. 13

<sup>59</sup> BLOOM. Op. cit.

A continuación se presenta la Fig. No. 7 .- del Lic. Roberto Pinto, en el cual muestra algunos de los aspectos en que difieren los enfoques antes descritos y al que llama **DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE**.<sup>60</sup>

Vale la pena hacer hincapié en que lo que él llama **CONCIENTIZAR**, Alfonso Siliceo y otros autores llaman **DESARROLLO**. Asimismo este proceso transmite un cambio de actitudes y no de actividades como él menciona. El Lic. Pinto hace una integración de los procesos que se dan tanto en el ámbito educativo, como en el laboral y en el hogar o en la comunidad, ámbitos en los que vive y se desarrolla el ser humano, razón por la cual maneja el Desarrollo Integral del Hombre.

**CUADRO 8**  
**DESARROLLO INTEGRAL DEL HOMBRE**

	EDUCAR	CAPACITAR	ADIESTRAR	CONCIENTIZAR	FORMAR
<b>TÉRMINOS</b>	EDUCACIÓN	CAPACITACIÓN	ADIESTRAMIENTO	CONCIENTIZACIÓN	FORMACIÓN
<b>QUÉ TRANSMITE</b>	PREPARACIÓN TEORÍA FUNDAMENTOS CULTURA	CAPACIDADES ELEMENTOS INFORMACIÓN TECNOLOGÍA	DESTREZAS PRÁCTICAS PERICIAS	INTERESES INCLINACIONES IDENTIFICACIÓN COMPORTAMIENTO	COSTUMBRES CREENCIAS PRINCIPIOS TRADICIONES
<b>DE QUÉ CARACTER ES</b>	INSTRUCCIÓN	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	ACTIVIDADES	VALORES
<b>DÓNDE SE DA</b>	INTELCTUAL	MENTAL	FÍSICO	EMOTIVO	FORMATIVO
<b>CON QUÉ SE IDENTIFICA</b>	ESCUELA	CENTROS DE TRABAJO			hogar/ COMUNIDAD
<b>ÁREAS DEL APRENDIZAJE</b>	SABER (QUE) HACER	SABER (COMO) HACER	PODER HACER	QUERER HACER	S.R
		COGNOSCITIVO	PSICOMOTOR	AFECTIVO	

<sup>60</sup> PINTO, Op. cit., pág. 28



### 3.2.2 CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO:

**ENTRENAMIENTO:** Para Adalberto Chiavenato:

*"Esta palabra tiene muchos significados. Algunos especialistas en Administración de Personal consideran el entrenamiento como un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares. Otros lo interpretan más ampliamente y lo consideran como un adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general. Otros autores lo manejan como sinónimo de desarrollo, por lo que consideran al entrenamiento como la preparación de las personas para el cargo a desempeñar en un futuro inmediato tanto dentro como fuera de su trabajo"*<sup>61</sup>

En las empresas que cuentan con una gran infraestructura que permite administrar diferentes tipos de capacitación, el Entrenamiento es considerado como

*"Un sinónimo de todas las formas de conocimiento, habilidad y desarrollo de actitudes que son necesarias al adulto para mantenerse al paso del creciente compromiso vital, y del concepto cada vez más amplio de las capacidades del hombre. Para esto las corporaciones tienen sistemas de educación y entrenamiento iguales y hasta superiores a los de las universidades y muchas otras tratan de buscar más y más asistencia en los institutos educacionales ya establecidos"*<sup>62</sup>

Varias empresas aquí en México tienen su propio Centro Educativo o de Capacitación, en donde se imparten este tipo de Programas, los cuales pueden ser de temas y contenidos específicos y relacionados con la función a desempeñar, o bien relacionados con el desarrollo de su forma personal de ser (habilidad para hablar en público, para negociar, forma de vestirse, incrementar su cultura general, pintura,

<sup>61</sup> CHIAVENATO. Op. cit., pág. 456

<sup>62</sup> CRAIG, Robert.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.- Asociación para Entrenamiento y Desarrollo (ASTD). Editorial Diana, México, 1971, pág. 31

música, historia del arte, etc.), los cuales le van a ser de utilidad tanto dentro de su ambiente laboral como fuera de él, ya que lo ayudan a "crecer" como persona.

Por la naturaleza, contenido, duración y costo de esta Capacitación, los Programas de Entrenamiento, vistos desde este enfoque, están dirigidos únicamente al nivel de Ejecutivos y Directivos, ya que la inversión es muy alta y requieren estar inmersos dentro de una Planeación Estratégica de Desarrollo de Recursos Humanos, a fin de obtener los beneficios esperados.

**PLAN DE VIDA Y CARRERA ORGANIZACIONAL:** Dentro de las corrientes de la Filosofía Fenomenológica existencial y de la Psicología Humanista, nace este concepto de "Planeación de Vida y Carrera Organizacional" que Alfonso Siliceo define en su libro de Capacitación y Desarrollo de Personal como :

*"una actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que animan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y social".<sup>63</sup>*

La Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones se entiende como un instrumento cuya mística es la de que las personas "crezcan" junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

El objetivo general de un Programa de Planeación de Vida y Carrera Organizacional es determinar y encauzar el potencial humano de la organización desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

<sup>63</sup> SILICEO. Op. cit., pág. 33

El entrelazamiento de los intereses y motivaciones entre el trabajo y la vida personal crea fuerzas dinámicas que influyen en forma intensa en el desempeño del trabajo, ya que los problemas o satisfacciones personales o familiares repercuten en el ámbito laboral y viceversa.

Por lo anterior, realizar Planes de Vida y Carrera Organizacional es complejo, ya que hacer congruentes estos intereses y motivaciones personales y laborales con lo que la organización espera del ejecutivo, no es sencillo. Sin embargo cualquier organización que le interese tener una buena SALUD ORGANIZACIONAL debe hacer un esfuerzo importante por comprometerse a realizar este tipo de programas, ya que es un instrumento que ayuda a retener, atraer y mantener a los ejecutivos, pues ofrece estabilidad y mejoramiento de la calidad de vida.

Las empresas que tienen este tipo de programas normalmente tienen un magnífico clima laboral, son empresas exitosas, competitivas, que se preocupan y están comprometidas en ofrecer todo esto a su personal, considerándolo como el factor más importante y con esto lo están demostrando.

Luis Picazo, Presidente y Director General de Servicio Pan Americano de Protección, menciona en su libro "Planeación Estratégica Personal hacia el año 2001", lo importante y exitoso que es para una organización contar con hombres que tengan un Plan de Vida y Carrera, ya que para él este hombre sabe quién es, hacia dónde va y por qué. Define al Plan de Vida y Carrera que él llama Planeación Estratégica Personal como:

*"Un instrumento de reflexión, decisión y acción que ayuda a escudriñar el futuro, definir objetivos, determinar acciones e identificar oportunidades para alcanzar un éxito integral. Esa clase de éxito que desarrolla al máximo nuestro potencial dentro de las dimensiones físicas, mentales, sociales y espirituales, para llegar a ser lo que queremos, podemos y debemos ser"*<sup>64</sup>

<sup>64</sup> PICAZO Manríquez, Luis.- Planeación Estratégica Personal hacia el año 2001.- Editorial McGraw Hill., México, 1993, pág. 7

Este tipo de programas, al igual que los de Entrenamiento, por su duración, costo, naturaleza, contenido y proceso de implantación, normalmente están dirigidos a los niveles más altos de la organización, en donde la rotación de personal no puede ser tan alta, por los impactos que esto genera y estos planes ayudan a que esto no suceda.

A continuación, en el Cuadro No. 8, resumo estos 5 TIPOS DE CAPACITACION que se utilizan en las empresas.

### TIPOS DE CAPACITACIÓN

#### CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

TERMINOS	ADiestRAMIENTO	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Transmite:	Desarrollo de habilidades	Adquisición Conocimientos	Cambio de Actitudes
Área del Aprendizaje en la que influye:	Psicomotora	Cognoscitiva	Afectiva
De Carácter:	Físico	Mental	Emotivo
Se identifica con:	PODER HACER	SABER COMO HACER	QUERER HACER

Participación:	Obligatoria ya que la Capacitación, al ser elevada a rango de derecho social, obliga a las empresas a otorgar este tipo de capacitación.
----------------	--

#### CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO

TERMINOS	ENTRENAMIENTO	PLAN DE VIDA Y CARRERA
Transmite:	Incluye adiestramiento, capacitación y desarrollo personal, por lo que se considera un tipo de Capacitación integral.	IDEM
Duración:	Proceso de desarrollo a corto y mediano plazo.	Proceso de desarrollo a mediano y largo plazo.

Participación:	Voluntaria y de común acuerdo Empresa - Ejecutivo, ya que por su duración y costo la empresa solo invierte en aquellas personas que también estén dispuestas a invertir sus recursos (tiempo y esfuerzo).
----------------	---

### 3.3 DISEÑO DEL PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN

Es muy importante considerar que estos tipos de Capacitación son medios efectivos para generar en los miembros de una organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, por lo que es importante que toda organización que esté convencida y reconozca a su personal como el factor más importante para elevar la productividad y la calidad de sus productos o servicios, deberá contar con un PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN que contemple estos diversos tipos de Capacitación anteriormente mencionados, así como tome en cuenta los siguientes aspectos para obtener los mejores resultados:

- Los PARTICIPANTES en estos procesos de capacitación deben estar motivados para generar su propio cambio.
- Los JEFES deben estar involucrados en el diseño y contenido de los programas.
- El COSTO-BENEFICIO dependerá de qué tan bien y técnicamente fue planeada y dirigida.
- Los diferentes TIPOS de CAPACITACIÓN no pueden suplir todas las deficiencias de la educación formal, ni resolver todos los problemas de la organización.

Habrá que tomar en cuenta, que la Capacitación no es una herramienta para corregir las carencias de sueldos, estructuras, sistemas, nivel socioeconómico, etc., que existen en las empresas, pero si le producen algunos beneficios al finalizar la misma, como pueden ser:

- CONTAR con un número mayor de empleados más capaces para desempeñar eficazmente el trabajo determinado.

- **OBTENER** parte de la solución para lograr una mayor productividad.
- **TENER** trabajadores más competentes y satisfechos, mejorando las relaciones laborales y el clima Organizacional.
- **DISPONER** de una herramienta efectiva para mejorar la comunicación y la participación del grupo de integrantes en estos Procesos de Capacitación.
- **CONTAR** con una herramienta que impacte en los cambios personales y organizacionales.

Para lograr los beneficios antes mencionados se deben considerar los siguientes **PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN**<sup>65</sup> que tienen como propósito propiciar la reflexión de los capacitadores respecto a su práctica y concientizar a los empresarios que aún no descubren los beneficios de la Capacitación:

- 1. La Capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. Esta capacitación debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.*
- 2. La Capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es el cambio de conducta, por lo tanto los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.*
- 3. La Capacitación es sólo un insumo de la productividad por lo que todo Programa de Capacitación debe formar parte del Plan Global de Mejoramiento Organizacional.*

---

<sup>65</sup> PINTO. Op. cit., pág. 30 a 32

- 4. Los contenidos de un curso, su metodología, su duración y el material que se utilice deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos de la empresa.*
- 5. La efectividad del Proceso de Capacitación se mide por el grado y calidad del cambio originado en el participante, y por la modificación o transformación de sus conocimientos provocados por los estímulos recibidos.*
- 6. La Capacitación efectiva debe ser el aprendizaje específico, para cubrir una necesidad específica, por lo tanto todo evento de capacitación debe responder a la solución de un problema o de una necesidad Organizacional.*
- 7. La Capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-beneficio logrado en su aplicación.*
- 8. La Capacitación efectiva modifica a las personas en su forma de pensar, actuar y de sentir, por lo tanto es la que modifica actitudes, incrementa conocimientos, y desarrolla habilidades, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.*
- 9. La Capacitación debe ser dosificada, ya que una sobredosis puede causar malestares y crear falsas expectativas en los trabajadores.*
- 10. La Capacitación al igual que las medicinas, para que sean efectivas deben ser dosificadas, recetadas, administradas y controladas por un experto que además transmita credibilidad y no por un aficionado.*

Para lograr que cualquier tipo de Capacitación sea efectivo y tenga éxito se

deben cubrir las siguientes etapas, considerando además un análisis profundo del Entorno Socio-Económico y Cultural de la organización, ya que muchos aspectos del entorno pueden influir en el Plan Integral de Capacitación.

### 3.3.1. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.):

Es la fase básica de un buen Programa de Capacitación, ya que en la medida que éste cubra las necesidades detectadas será más efectivo. Dependiendo de las necesidades se tomará la decisión del tipo de capacitación que se requerirá (Adiestramiento, Capacitación o Desarrollo).

El Lic. Roberto Pinto asegura que: *"Es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a seguir en el Plan de Capacitación"*<sup>66</sup>

Para Alejandro Núñez, una necesidad de capacitación es:

*"la diferencia cuantificable o medible, que existe entre los objetivos de un puesto de trabajo y el desempeño de una persona, por lo que debe hacerse un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja"*<sup>67</sup>

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, ausencia o deficiencia de algún conocimiento, habilidad o actitud que una persona debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se realiza un Diagnóstico de Necesidades se analizan las desviaciones o discrepancias entre el DEBER SER o situación esperada y el SER o situación real, lo que permite conocer a qué personas se debe capacitar, en qué aspectos específicos,

<sup>66</sup> PINTO. Op. cit., pág. 59

<sup>67</sup> MENDOZA. Op. cit., pág. 31



estableciendo también la profundidad y las prioridades, de aquí la importancia básica de determinar las necesidades de capacitación.

Cada autor menciona diferentes tipos de necesidades de capacitación: Para Mendoza Núñez <sup>68</sup> existen dos tipos:

1. *NECESIDADES MANIFIESTAS, surgidas por cambios de estructura, movilidad de personal, avances tecnológicos, creación de nuevos productos o servicios, etc. Son necesidades evidentes.*
2. *NECESIDADES ENCUBIERTAS, se presentan cuando el desempeño del empleado es deficiente debido a la obsolescencia o falta de conocimiento, habilidades o actitudes, siendo más difíciles de determinar.*

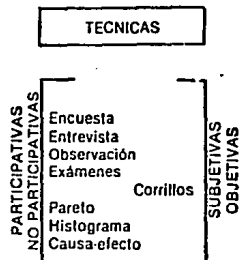
Roberto Pinto <sup>69</sup> presenta un MODELO TRIDIMENSIONAL PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN, sumamente completo, ya que las clasifica desde 4 enfoques diferentes, y el cual transcribo textualmente en la Figura No. 9:

Considerando el:	Tipo de Necesidades
- AMBITO	Personales, del Puesto o por Función Individuales, Ocupacionales, Organizacionales
- AREA DEL SABER	Hacer, Poder y Querer De Conocimientos, de Habilidades o de Actitudes
- NIVEL	Alto, Medio, Bajo De Dirección, de Supervisión o de Ejecución
- TIEMPO	Urgentes/Graves; Ocultas/Manifiestas; Mediatas/Inmediatas

<sup>68</sup> Ibidem., pág. 37

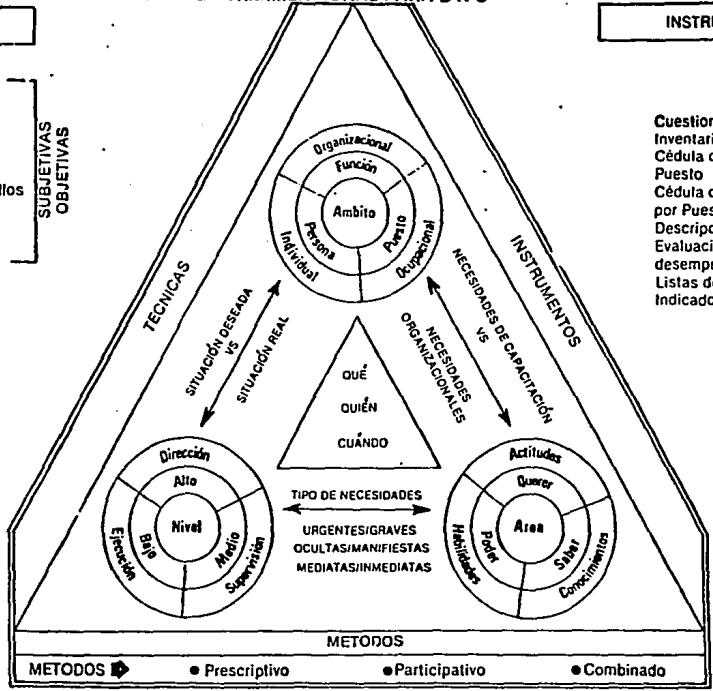
<sup>69</sup> PINTO. Op. cit., pág. 69

# MODELO TRIDIMENSIONAL PARA D N C



**INSTRUMENTOS**

- Cuestionario
- Inventario de Personal
- Cédula de Req. del Puesto
- Cédula de D.N.C. por Puesto
- Descripción del Puesto
- Evaluación del desempeño
- Listas de verificación
- Indicadores



**METODOS**    ● Prescriptivo    ● Participativo    ● Combinado

### 3.3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:

Los objetivos son los resultados o estados que se esperan alcanzar al finalizar el Programa o Plan de Capacitación.

Si éstos están mal redactados pueden crear confusión y no responder a las demandas de la organización.

Los objetivos del Plan de Capacitación deben ser congruentes con los objetivos organizacionales, ya que este Plan de Capacitación debe estar inmerso en la Planeación de Recursos Humanos, y ésta dentro de la Planeación Estratégica de toda la empresa, como se expone más ampliamente en la parte 2.2 del presente trabajo.

Los objetivos deben responder a la siguiente jerarquización <sup>70</sup>

- *OBJETIVOS DEL PLAN:* Son objetivos generales y elaborados por el administrador de la función, deben redactarse orientándolos a satisfacer las necesidades detectadas y estar dirigidas en función de los objetivos de la empresa.
- *OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS:* Son objetivos particulares y su redacción debe ser congruente con proyectos más específicos de mejoramiento Organizacional, de calidad, de productividad. En esta elaboración de objetivos es importante involucrar a los Jefes de Línea.
- *OBJETIVOS DE LOS CURSOS:* Son objetivos terminales y normalmente son propios del instructor. Deben determinar la población (quién), señalar la profundidad del aprendizaje y conducta (taxonomía), especificar el contenido (en qué), y especificar el resultado final esperado (para qué).
- *OBJETIVOS DE LOS TEMAS:* Son igual que los anteriores, la diferencia es que se le agrega el cómo (metodología) y con qué se (material y equipo didáctico) obtendrán los resultados.

<sup>70</sup> PINTO. Op. cit., pág. 169 y 170

Es muy importante, al elaborar objetivos, tomar en cuenta que siempre sean redactados con verbos que indiquen un cambio de conducta medible y observable, ya que en caso contrario será muy difícil evaluar posteriormente el grado de alcance de dichos objetivos.

### 3.3.3 DETERMINACIÓN DE CONTENIDOS:

En esta parte es donde más se requiere la involucración de los jefes, ya que en forma conjunta se deben estructurar y seleccionar los temas y la profundidad con la cual se requiere tratar cada uno de ellos a fin de satisfacer las tres demandas siguientes: las de la ORGANIZACIÓN, las de los PARTICIPANTES y las del PUESTO.

Es muy importante considerar la elaboración de Cartas Descriptivas o Guías Didácticas al hacer la programación, pues en esta parte se cubre el QUE se va a dar, por lo que habrá que cuidar la congruencia, secuencia, profundidad, duración, dosificación y prioridad de los contenidos, los cuales como ya mencionamos deben cubrir las necesidades detectadas en materia de capacitación.

La elaboración de Guías Didácticas y/o Cartas Descriptivas es labor básica del Instructor.

Entendamos por Carta Descriptiva el Programa o documento guía de un curso o de parte del mismo, en el cual se debe especificar claramente, en cada parte o unidad de estudio, los objetivos, la categoría taxonómica que corresponde, la forma en que deberá manifestarse la conducta esperada como resultado del aprendizaje, criterio para valorar la ejecución, eficiencia mínima que se espera del grupo, experiencias o actividades de aprendizaje, medios y procedimientos de evaluación y medición, clave para calificar los reactivos de prueba y tiempos en que cada parte del proceso debe ser vista.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> GAGO HUGUEL, Antonio.- Elaboración de Cartas Descriptivas. Guía para preparar el programa de un curso. Editorial Trillas, México, 1987. pág. 109

Por lo anterior, se puede observar lo laborioso y complicado que suele ser la elaboración de Cartas Descriptivas, por lo que normalmente se ha optado por hacer Guías Didácticas, las cuales son herramientas para el instructor de más fácil manejo y necesarias para dar seguimiento y controlar la secuencia y el contenido de los programas.

A continuación presento en la Fig. No. 10 un **FORMATO DE GUÍA DIDÁCTICA**, también conocido como **GUÍA DEL INSTRUCTOR**, que he elaborado y el cual contiene los elementos básicos para poder cumplir con el objetivo del curso y que son:

- **NOMBRE DEL CURSO**
- **OBJETIVO GENERAL**
- **TEMAS**
- **CONTENIDO** de cada Tema
- **OBJETIVO ESPECÍFICO** de cada Tema
- **TECNICA DIDÁCTICA O ACTIVIDAD** a desarrollar para cumplir con el objetivo
- **MATERIAL O EQUIPO DIDÁCTICO** requerido
- **EVALUACIÓN**, cómo se medirá el cumplimiento del objetivo específico
- **DURACIÓN** de cada actividad o tema a desarrollar

## GUIA DIDACTICA O GUIA DEL INSTRUCTOR

NOMBRE DEL CURSO:

OBJETIVO GENERAL:

TEMARIO	CONTENIDO	OBJETIVO ESPECIFICO	TECNICA O ACTIVIDAD	MATERIAL O EQUIPO DIDACTICO	EVALUACION	DURACION

### 3.3.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE:

En esta fase se define el CÓMO y el QUÉ se va a realizar para lograr los mejores resultados del proceso de E-A. Aquí se determina el uso de las técnicas y tácticas grupales a efectuar a fin de facilitar dicho proceso y hacerlo más eficaz.

González Núñez, en su libro de "Dinámica de Grupos", define:

*"TÉCNICA es el diseño, el modelo congruente y unitario que se forma en base a diferentes modos, a partir de los cuales se pretende que un grupo funcione, sea productivo y alcance otras metas más. La constituyen diferentes y diversos movimientos concretos llamados TÁCTICAS como una estructura lógica que le dan sentido."*<sup>72</sup>

Para Rita Ferrini, en su libro de Bases Didácticas:

*"TÉCNICAS DIDÁCTICAS son los recursos organizados lógicamente y psicológicamente para dirigir y promover el aprendizaje...considera dos tipos de técnicas, las de trabajo individual y las DINÁMICAS DE GRUPO, ambas permiten la participación del educando en su propia formación"*<sup>73</sup>

Las Dinámicas de Grupo permiten:

- AFIRMAR Y AMPLIAR los conocimientos adquiridos en el trabajo individual,
- PROMOVER una constante renovación,
- ESTIMULAR la iniciativa y la creatividad,
- FOMENTAR las relaciones humanas,
- INVESTIGAR en forma personal y en equipo

<sup>72</sup> GONZALEZ Núñez, José de Jesús.- Dinámica de Grupos.- Técnicas y Tácticas. Editorial Concepto. México, 1979, pág. 51

<sup>73</sup> FERRINI, Ma. Rita, Bases Didácticas.- Editorial Progreso. México, 1975, pág. 49

Tienen muchas ventajas, por lo que es recomendable sean utilizadas en cualquier tipo de capacitación.

Dado que existen varias técnicas y tácticas didácticas, a continuación presento en el Cuadro No. 11 el Resumen que González Núñez describe en su libro de Dinámica de Grupos,<sup>74</sup> de las TÉCNICAS Y TÁCTICAS DIDÁCTICAS más usuales, así como el orden jerárquico en la sugerencia de su aplicación en los diversos ámbitos en los que se pueden utilizar, como son:

- ESCOLAR
- LABORAL
- SOCIAL
- CLINICO
- CIENTIFICO

---

<sup>74</sup> GONZALEZ. Op. cit., pág. 124 y 125



**Cuadro No. 11**  
**RESUMEN DE TECNICAS Y TACTICAS DIDACTICAS**

1.1. TECNICAS:		A m b i t o				
		Escolar	Laboral	Social	Clínico	Científico
1.	Actividades Recreativas	2	3	4		
2.	Asamblea		1	2	3	
3.	Conferencia	2	1			
4.	Congresos		3	3		1
5.	Técnica Demostrativa		2	3		
6.	Diálogo	1	2	4	4	
7.	Discusión Grupos Pequeños		1	2		
8.	Dramatización	1	2	1	1	
9.	Entrevista		1	1		
10.	Técnica Expositiva		1	4		
11.	Grupos de Confrontación	1	1	1		
12.	Grupos de Encuentro		1	2	1	
13.	Grupos "T"	2	1	2		
14.	Grupos Maratón	2	3	1		
15.	Grupos Psicoanalíticamente Orientados		3		1	
16.	Grupos de Sensibilización		2	3	1	
17.	Interrogatorio por una Comisión	1	1	1		
18.	Jornadas		1			1
19.	Mesa Redonda	1	2		1	
20.	Mesa Redonda con Interrogador	1	2		1	
21.	Diálogo Simultáneo		1	2		
22.	Reunión en Corrillos		1	3		
23.	Promoción de Ideas		1	3		2
24.	Role Playing	1	2	2		
25.	Seminario de Investigación y de Trabajo		2		2	
26.	Simposio		1			1
27.	Sociodrama	2	2	1		
28.	Talleres de Trabajo		1			1
<b>1.2 TACTICAS</b>						
1.	Iniciación y Comunicación		1	1	1	1
2.	Estructuración	1	1	1	1	
3.	Reflexivas		2	4	1	
4.	Aceptación	1	1	1	1	
5.	Alentamiento	1	1	1		
6.	Catarsis	3	2	1		
7.	Silencio			1		
8.	Contextualización		2	2	1	
9.	Interpretación, Confrontación y Clarificación			1		
10.	Terminación	1	1	1	1	

Nota: Los números indican el orden jerárquico en la sugerencia de su aplicación.

### 3.3.5 SELECCIÓN DE INSTRUCTORES, MATERIAL Y EQUIPO DIDÁCTICO:

En esta parte se define el QUIEN y CON QUE se dará el proceso de capacitación. Es de suma importancia el Papel de Instructor, ya que una gran parte del éxito de la capacitación dependerá de su experiencia en el manejo de grupo, dominio del tema a exponer y habilidad para resolver cualquier problema que se le presente durante el transcurso de los eventos.

Existen Instructores Internos que son aquellos trabajadores que desempeñan alguna función específica dentro de la empresa, pero que además, por sus características personales y experiencia laboral pueden fungir como Instructores de un tema o área en especial.

Los Instructores Externos son aquellas personas que se dedican a la Instrucción e imparten temas o áreas genéricas, las que pueden ser su especialidad y por lo tanto son contratados por la empresa para desarrollar esta labor.

Por lo que se refiere al material éste debe ser el adecuado en cuanto a presentación y veracidad del mismo, por lo que se sugiere sea validado por la línea. Al igual que el material, el equipo se convierte en apoyo didáctico que facilita el aprendizaje.

Dentro del equipo didáctico más usual y recomendable están:

- Rotafolios,
- Pizarrón
- Fanelógrafo
- Proyector de Cine,
- Proyector de Acetatos,
- Proyector de Diapositivas,
- Grabadora
- Videgrabadora
- Computadora

- Simuladores, etc.

### 3.3.6 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA LOGÍSTICA ADMINISTRATIVA:

En esta parte es donde se define el DONDE y CUANDO se dará el proceso de capacitación, incluye la selección del lugar, las fechas, los horarios, el número de participantes, invitaciones, diplomas, etc. todo lo que se requiera para la implantación del curso.

Es importante recalcar, lo necesario que es contar con un lugar adecuado para impartir la capacitación, ya que éste debe reunir las características mínimas necesarias para facilitar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje (limpio, amplio, con suficiente luz, ventilado, con espacio suficiente para el número de participantes, así como adecuado para el manejo del grupo en sus dinámicas, etc.)

El Lic. Pinto presenta en su libro "Proceso de Capacitación" una GUÍA PARA LA SUPERVISIÓN DE CURSOS, la cual contiene los puntos importantes a considerar antes, durante y después del curso o evento de capacitación y en la cual me he permitido seleccionar los aspectos relevantes y en otros casos he efectuado algunas modificaciones a fin de contar con una Guía un poco más apegada a nuestra realidad y la cual presento en el siguiente Cuadro No. 12.

## Cuadro No. 12

GUÍA PARA LA SUPERVISIÓN DE CURSOS**ANTES DEL CURSO**

- ( ) Notificación de fecha para realizar el curso
- ( ) Invitación con 10 días de anticipación a los participantes
- ( ) Recordatorio 3 días antes de iniciar el curso e información sobre preparación del curso
- ( ) Relación de participantes confirmados 2 días antes del curso
- ( ) Reservación del Local adecuado (ventilado, con luz suficiente, comodidad para los participantes, ausencia de ruidos e interrupciones).
- ( ) Pizarrones ; gises, borradores y marcadores necesarios
- ( ) Rotafolio con hojas suficientes
- ( ) Equipo didáctico necesario y en buenas condiciones (Proyector de cine de 16mm sonoro y Pantalla, Retroproyector)
- ( ) Extensión eléctrica suficientemente grande
- ( ) Repuestos de focos para los proyectores
- ( ) Checar switches de prendido y apagado de luces del salón
- ( ) Servicios de limpieza del salón (ceniceros, polvo, etc.)
- ( ) Servicios de cafetería para los descansos en clases
- ( ) Servicio de jarras con agua, vasos suficientes
- ( ) Mesas para ejercicios vivenciales
- ( ) Letreros con los nombres de los participantes e instructores
- ( ) Carpetas, materiales didácticos, lápices y gomas para los participantes
- ( ) Programa día a día con horarios, temas, lugares, etc., a cumplir en el curso
- ( ) Pizarrón de avisos a participantes
- ( ) Información adicional (servicio médico, alojamiento, cuota, gastos extras, llamadas telefónicas, etc.).
- ( ) Movimiento de fondos para financiamiento del curso
- ( ) Invitación al Jefe de Area para la Inauguración del curso
- ( ) Invitación al Jefe de Area para la Clausura del curso

**DURANTE EL CURSO**

- ( ) Inicio y terminación puntual de las sesiones
- ( ) Apego a los puntos del temario
- ( ) Lista de Asistencia a cada sesión
- ( ) Checar diariamente que se cuente con el equipo y material necesario para el curso (lápices, vasos, jarras con agua, carpetas, ceniceros, sacapuntas, etc.)
- ( ) Checar diariamente la limpieza del salón y el acomodo de mesas y llas para las dinámicas del curso.
- ( ) Servicio de cafetería en horario programado de descanso
- ( ) Cordialidad entre participantes e instructor
- ( ) Participación activa
- ( ) Claridad de exposición
- ( ) Colocar los asientos de tal manera que todos puedan oír y ver con facilidad
- ( ) Versatilidad del mobiliario del salón para sentarlos en "U"
- ( ) Ceremonia de clausura
- ( ) Invitados de Honor
- ( ) Información pertinente enviada al coordinador que permita saber exactamente qué hacer, cuándo y cómo hacerlo
- ( ) Evaluación del curso
- ( ) Elaboración y Entrega de diplomas

**DESPUES DEL CURSO**

- ( ) Despedida de participantes, invitados e instructores
- ( ) Evaluaciones computadas
- ( ) Informe de asistentes por día
- ( ) Informe sobre el desempeño del instructor
- ( ) Informe sobre las condiciones del local
- ( ) Reporte de puntos del temario tratados
- ( ) Reporte del medio ambiente que privó en el curso
- ( ) Reporte sobre las facilidades de servicio, de limpieza y de cafetería
- ( ) Apuntes entregados
- ( ) Aspectos sobresalientes positivos
- ( ) Aspectos sobresalientes negativos
- ( ) Costo erogado por el curso

### 3.3.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL:

En esta parte es donde se da el mayor índice de abstencionismo, ya que pocas veces se le da un seguimiento permanente y se controla el proceso de capacitación.

Se incluye la parte de costos y el cumplimiento con todo lo planeado, también se integra la parte de información estadística, la cual incluye los Índices de Gestión que permitan conocer el grado de avance del Programa de Capacitación:

Es muy importante el tipo de control que se realice de la Capacitación impartida, ya que dependiendo de estos controles se podrá proporcionar la siguiente información a la Dirección o a quien lo solicite:

1. Total de Número de Cursos Impartidos,
2. Número de Cursos por Oficina,
3. Número de Cursos por Tema,
4. Número de Cursos por Instructor,
5. Número de Cursos por Nivel Jerárquico
6. Total Número de Participantes,
7. Número de Participantes por Curso,
8. Número de Participantes por Tema,
9. Número de Participantes por Oficina,
10. Número de Participantes por Instructor,
11. Número de Participantes por Nivel Jerárquico
12. Costo Total de la Capacitación,
13. Costo Promedio por Participante,
14. Costo Promedio por Curso,

15. Costo Promedio por Instructor,
16. Costo Promedio por Oficina
17. Costo Promedio por Nivel Jerárquico
18. Horas / Hombre capacitadas promedio por persona
19. Horas / Hombre capacitadas promedio por oficina.
20. Horas / Hombre capacitadas promedio por Nivel Jerárquico
21. Horas / Hombre capacitadas promedio por Instructor
22. Horas / Hombre capacitadas promedio por Tema
23. Horas / Hombre capacitadas promedio por curso.
24. Total de Horas/Hombre capacitadas

Todo lo anterior se compara lo impartido VS. lo planeado y también se puede presentar mensualmente y en forma acumulado.

Estos índices de Gestión en materia de Capacitación nos permiten, por un lado, conocer la inversión que se está efectuando en este rubro y por otro, la cantidad de capacitación que se está impartiendo, ya que es importante conocer estos índices, pues son un parámetro de medición contra lo que están haciendo otras empresas tanto Nacionales como Internacionales.

Como dato informativo, vale la pena mencionar que Motorola con 107,000 empleados invierte en promedio 36 horas al año por empleado en capacitación, sin embargo la empresa Solectron invierte 95 horas por empleado al año y la empresa consultora Andersen, invierte 109 horas por empleado al año.

Asimismo, en la industria automovilística, los japoneses entrenan a su gente 240 horas al año, es decir el 12% de su tiempo laboral, mientras los estadounidenses intruyen a su personal casi la mitad de tiempo que los nipones y los alemanes invierten 2.3 veces más que los estadounidenses en sus empleados de nuevo ingreso, lo que representa que el 70% de los empleados de nuevo ingreso reciben capacitación en el

trabajo, comparando con EEUU que sólo lo hace con el 30 % y nosotros, las empresas mexicanas, ¿Cuántas horas/hombre invierten al año? y las ¿Instituciones Bancarias?.

Por lo que se refiere al costo, ¿Qué porcentaje del gasto de personal está destinado a la Capacitación? Existen empresas que le invierten el 1% de su costo nominal a este rubro de la capacitación. Las empresas mexicanas ¿Podrán alcanzar estos estándares internacionales? la respuesta se tendrá manejando información, conociendo los Índices de Gestión arriba mencionados.

### 3.3.8 EVALUACIÓN DEL PROCESO:

La parte más difícil cuando no se ha realizado el proceso completo, ya que usualmente se omiten las dos primeras fases: **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**, por lo que cuando se tiene que evaluar no existe contra qué saber si se cumplieron o no los objetivos y las metas planteados al inicio.

Por lo tanto será importante llevar a cabo las siguientes evaluaciones:

- **EVALUACIÓN INICIAL:** También conocida como Pre-test y que se utiliza para conocer el nivel de conocimientos con el cual inicia el participante del grupo en general al empezar el evento de capacitación. Esta evaluación permite hacer algunos ajustes al programa o bien homogeneizar el nivel de los participantes al grupo.
- **EVALUACIÓN INTERMEDIA:** Sirve para conocer el avance del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, así como de retroalimentación al mismo, lo que permite hacer algunas correcciones tanto a la metodología como al contenido del programa y así lograr metas y objetivos planteados. Normalmente se aplica a la mitad del curso, o bien puede haber dos evaluaciones intermedias, dependerá de la duración del curso el número de evaluaciones intermedias que se apliquen.



- **EVALUACIÓN FINAL:** También llamada Post-test, la cual permite conocer el grado de adquisición de conocimientos de cada participante y del grupo en general al finalizar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje. Como su nombre lo indica se aplica al finalizar los cursos.

También será importante evaluar los siguientes aspectos al final de cada evento de capacitación:

- |                     |  |
|---------------------|--|
| <b>ESTRUCTURA</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Congruencia en el Seguimiento de Temas</li> <li>- Dosificación de Contenidos,</li> <li>- Logro de Objetivos, y</li> <li>- Duración</li> </ul> |
| <b>PROGRAMA</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel del Instructor,</li> <li>- Técnicas Didácticas,</li> <li>- Material y Equipo Didáctico</li> </ul>                                       |
| <b>IMPLANTACIÓN</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación Administrativa,</li> <li>- Instalaciones,</li> <li>- Costo/Beneficio</li> </ul>  |

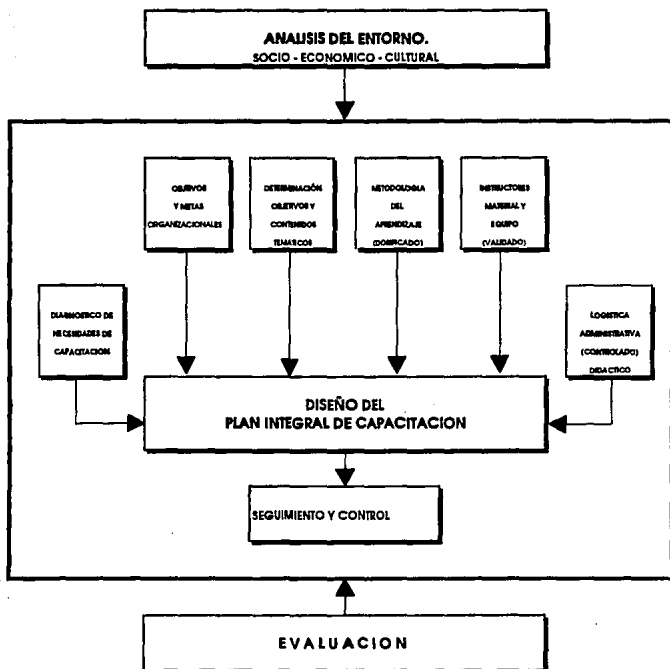
El Proceso de Evaluación, al igual que el de Seguimiento y Control, permite detectar desviaciones al programa y así tomar las medidas necesarias que permitan corregirlas oportunamente para lograr los resultados esperados.

Algo que también es importante y que casi ninguna empresa lo realiza, es la Evaluación del Impacto de la Capacitación en los Resultados de la Empresa, que por su profundidad, solo se enuncia, pero el cual es cada vez más necesario que se lleve a cabo, ya que es parte del seguimiento que se le debe dar a todo proceso de capacitación después de 2 ó 3 meses de efectuada y es donde podemos determinar el Beneficio real de dicha capacitación, así como su efectividad.

A continuación presento la Fig. No. 13, en la cual he integrado todas estas fases que se interrelacionan para dar origen a un PLAN INTEGRAL DE CAPACITACIÓN.

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

**'PLAN INTEGRAL DE CAPACITACION'**



Cuadro No.13

## CAPÍTULO 4

### MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE.

#### 4.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Como se mencionó en párrafos anteriores, en una empresa se trabaja con gente adulta y el aprendizaje en estas personas es diferente al del niño o al del adolescente, ya que un adulto aprenderá, primordialmente lo que le interesa, lo que cree que necesita y le va a reeditar beneficios, es decir lo que está motivado para aprender.

Para Kast y Rosenzweig, en su libro Administración en las Organizaciones, motivo es:

*"todo lo que impulsa a la persona a actuar de cierta manera. Este urgir o actuar puede ser impulsado por un estímulo externo o puede ser generado desde el interior por procesos mentales del individuo. Las diferencias de motivación son indudablemente las consideraciones de mayor importancia en el entendimiento y predicción de las diferencias en la conducta individual"<sup>75</sup>*

Los Procesos Motivacionales en una empresa son una importante determinante del desempeño individual, pero no son los únicos, pues existen otras variables que influyen en él como pueden ser:

<sup>75</sup> Kast, Freemont y James Rosenzweig.- Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México, 1982. pág. 271

- 1) La capacidad individual.
- 2) El esfuerzo dedicado.
- 3) La experiencia anterior.
- 4) Los niveles de aspiración.
- 5) Las recompensas intrínsecas y extrínsecas, y
- 6) Los antecedentes personales que también explican el por qué algunos empleados se desempeñan mejor que otros.

Por lo tanto, la motivación puede contribuir también a la recompensa y a la manifestación de conductas determinadas y en todos estos aspectos está íntimamente relacionada con el Proceso de Aprendizaje.

Existe una íntima relación entre motivación y aprendizaje, ya que para que se dé un proceso de aprendizaje en el adulto, éste debe estar motivado e interesado en lograrlo y a su vez el aprendizaje motiva creándose así la relación antes mencionada.

Sin embargo, Gibson, en su libro *Organizaciones*<sup>76</sup> propone que además la motivación influye en:

- 1) La dirección de la conducta.
- 2) La fuerza de la respuesta, o sea el esfuerzo, una vez que un empleado decide seguir un curso de acción, y
- 3) La persistencia de la conducta, es decir, el tiempo que la persona continúa portándose de una manera particular.

Otro aspecto importante, es considerar que las necesidades de una persona cambian con el tiempo, debido a la maduración y a la satisfacción de las mismas, ya que una necesidad satisfecha deja de existir como tal y a su vez una necesidad no satisfecha causa frustración, conflicto y estrés.

<sup>76</sup> GIBSON, Ivancevich Donnelly.- *Organizaciones*. Editorial Interamericana. México, 1983, pág. 100

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del individuo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado conduce al individuo a un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el individuo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

A continuación se presenta la Figura No. 14: EL CICLO MOTIVACIONAL según Chiavenato<sup>77</sup>, que de alguna forma explica lo antes expuesto.

### "EL CICLO MOTIVACIONAL"

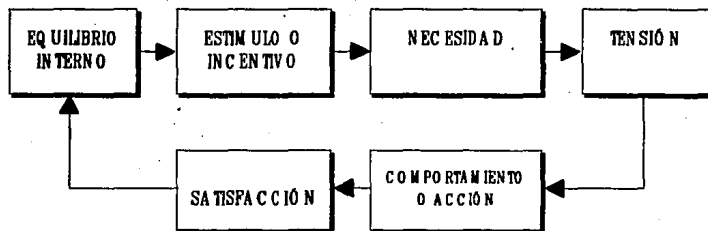


FIGURA No. 14

<sup>77</sup> CHIAVENATO, Idalberto.- Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, México 1981, pág. 59

En este Ciclo Motivacional muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de una necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión reprimida en el organismo busca un medio indirecto de salir, ya sea psicológicamente (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o bien por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas, o digestivas, etc.).

En otras ocasiones, cuando la necesidad no es satisfecha ni frustrada, se puede dar una conducta compensada o transferida. Por ejemplo: La acción esperada es un buen incremento de sueldo y éste no se da, sino que se compensa con un traslado a una mejor oficina, o con un cambio a otro puesto.

A continuación se presenta la Figura No.15: RESPUESTA ANTE LA TENSIÓN de Chiavenato, que muestra la situación anterior<sup>78</sup>

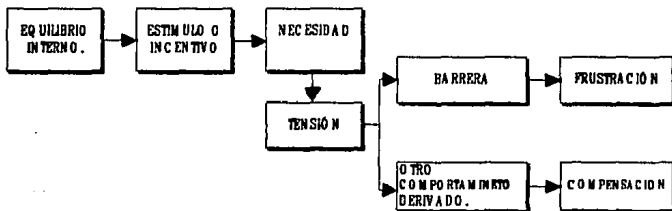


FIGURA No. 15

Las Teorías más populares sobre la motivación son las relacionadas con la Necesidades Humanas.

<sup>78</sup> Ibidem, pág. 60

Necesidad es una carencia, una deficiencia que experimenta una persona en un momento particular de su vida. Estas necesidades pueden ser fisiológicas (hambre, sed), psicológicas (amor, estabilidad emocional) o sociales (interacción grupal). Estas necesidades son consideradas como excitadoras o activadoras de respuestas conductuales.

A continuación se presenta la Figura No. 16 que representa EL PROCESO MOTIVACIONAL que vive todo ser humano<sup>79</sup>

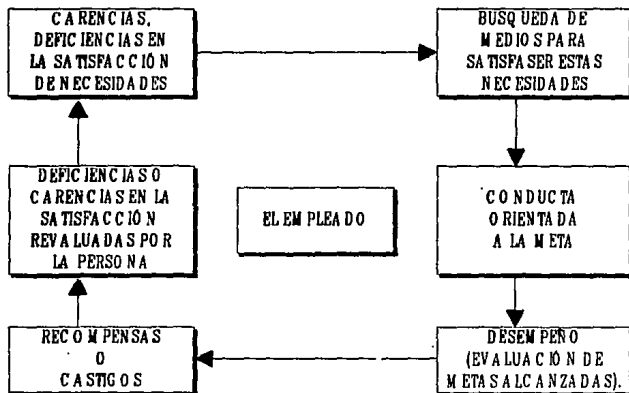


FIGURA No. 16

<sup>79</sup> GIBSON. Op. cil. pág. 102

Como se puede observar, la satisfacción es otra variable que interviene en este Proceso Motivacional y que influye en la conducta ya que dependerá del grado de satisfacción alcanzado en un desempeño pasado, la actitud que se tome en una nueva situación presentada.

Existen varias Teorías de la Motivación, relacionadas con el comportamiento de las personas en una empresa, las cuales se pueden agrupar en dos categorías<sup>80</sup>

1. *TEORÍAS SOBRE CONTENIDO: Son las que enfocan los factores internos de la persona que activan, dirigen, sostienen y delimitan la conducta, intentando determinar las necesidades específicas que motivan a la gente.*
2. *TEORÍAS DE PROCESO: Son las que proporcionan la descripción y el análisis de los factores externos activan, a la persona que dirigen, sostienen y delimitan la conducta del individuo, intentando explicar las necesidades específicas que motiva a la gente.*

#### 4.2 TEORÍAS SOBRE CONTENIDO.

Dentro de estas Teorías se mencionarán únicamente las 3 más importantes:

- 1) TEORÍA DE MASLOW: JERARQUÍA DE NECESIDADES
- 2) TEORÍA DE HERZBERG: LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES Y
- 3) TEORÍA DE MCCLELLAND: NECESIDAD DE LOGRO

---

<sup>80</sup> Ibidem. pág. 104 y 111



#### 4.2.1 JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow <sup>61</sup> formuló en 1943 esta Teoría, en la cual concibe que las necesidades son jerarquizadas y en la medida en que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

En la siguiente Figura No. 17 se presenta la famosa PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW<sup>62</sup>

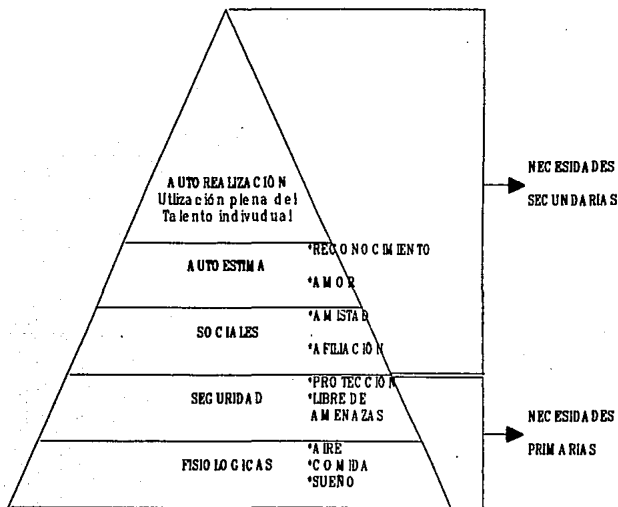


FIGURA No. 17

<sup>61</sup> MASLOW, Abraham.- Motivación y Personalidad. Editorial Diaz de Santos, S. A., Madrid, 1991. pág. 102

<sup>62</sup> CHIAVENATO. Op. cit., pág. 61

Para Maslow, el ser humano nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas que son necesidades innatas o hereditarias, al igual que las necesidades de seguridad, por lo que ambas se constituyen en necesidades primarias, enfocadas hacia la conservación personal.

Una vez controladas estas necesidades, surgen las sociales, de autoestima y de autorrealización, las cuales son llamadas necesidades secundarias; unas complementan las otras.

A la fecha está descartado el mito de que es necesario satisfacer totalmente un nivel de necesidades para que el siguiente pueda volverse potente. Con el autodesarrollo, el número y variedad de necesidades aumentan.

#### 4.2.2 TEORIA DE HERZBERG: LOS FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES.

Frederick Herzberg fundamenta su Teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Sostiene que los Factores Higiénicos o de Insatisfacción tienden a actuar en una dirección negativa, ya que si existen en forma óptima no influyen en lograr elevar o mejorar el comportamiento, solamente cuando son precarios o no existen tienden a causar una gran insatisfacción.

Por lo que se refiere a los Factores Motivacionales, éstos influyen en las conductas positivas del individuo, ya que causan una gran satisfacción, pero cuando son precarios, solo provocan ausencia de satisfacción.

Para producir una mejor dosis de motivación en el trabajo y en el aprendizaje del mismo, se pueden enriquecer las funciones ampliando las responsabilidades, los retos, los objetivos y las metas.

El ambiente de trabajo entre más rico en posibilidades de retos y oportunidades, estimulará el desarrollo del empleado, mientras que en un ambiente pobre, los empleados se preocuparán más por los factores higiénicos (sueldo, prestaciones, estructuras, instalaciones de oficinas, etc.)

La Figura No. 18 nos muestra gráficamente esta TEORÍA DE HERZBERG<sup>83</sup>

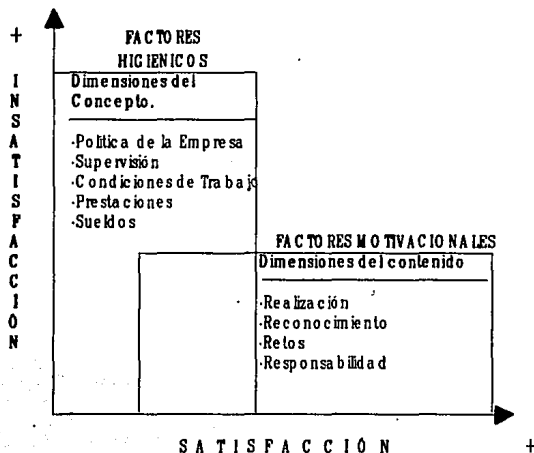


FIGURA No. 18

<sup>83</sup> Ibidem, pág. 64

### 4.2.3 TEORIA DE MCCLELLAND: NECESIDAD DE LOGRO

McClelland propone esta Teoría Motivacional que está estrechamente vinculada a los procesos de aprendizaje, ya que considera que muchas necesidades son aprendidas en la cultura a través del tiempo:

- NECESIDAD DE LOGRO,
- NECESIDAD DE AFILIACIÓN, Y
- NECESIDAD DE PODER

Cuando una necesidad es muy fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. Por ejemplo: Cuando existe una gran Necesidad de Logro, la persona se siente motivada a fijarse metas provocativas, a trabajar duro y a utilizar las destrezas y aptitudes necesarias para alcanzar esas metas.

Existen 3 Principios que forman parte de esta Teoría<sup>64</sup>

1. *"A la persona le agrada tomar la responsabilidad para resolver problemas,*
2. *La persona tiende a fijarse metas y es propensa a aceptar riesgos calculados,*
3. *La persona desea retroalimentación sobre su desempeño.*

Por lo que se refiere a la NECESIDAD DE AFILIACIÓN, ésta refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente. La persona que tenga gran necesidad de afiliación se preocupa por la calidad de sus relaciones interpersonales, teniendo éstas prioridad sobre el cumplimiento de otras actividades.

<sup>64</sup> KAST. Op. cit., pág. 286

La persona que siente una gran NECESIDAD DE PODER se concentrará en ejercer poder y autoridad, dándole prioridad a la influencia que pueda tener sobre los demás y llevar la batuta en las discusiones. Este poder puede ser negativo si la persona que lo ejerce insiste en dominar y someter a sus colaboradores o bien positivo si refleja una conducta persuasiva y capaz de inspirar confianza.

Estos tres tipos de necesidades se aprenden al enfrentarse a un ambiente determinado. Las conductas que se recompensan tienden a repetirse con mayor frecuencia.

La identificación y uso de estas 3 Teorías Motivacionales dependerá de la facilidad con la que se puedan detectar las necesidades, ya que en esta medida se podrán satisfacer y se identificarán las conductas necesarias para desempeñar eficazmente una serie de tareas, determinando así las características individuales requeridas para una mejor colocación y capacitación de los empleados.

#### 4.3 TEORIAS DE PROCESO.

Por lo que se refiere a "las Teorías Motivacionales de Proceso, que son las que dan respuesta al cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene" a continuación se mencionan las 3 más usuales:

- 1) TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS,
- 2) TEORIA DE LA EQUIDAD, Y
- 3) TEORIA DE LA FIJACIÓN DE METAS

### 4.3.1 TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS DE VICTOR H.VROOM

Para Victor Vroom el nivel de aprendizaje y desempeño individual depende de las 3 FUERZAS BASICAS que actúan dentro del individuo y que se mencionan en la Figura No. 19<sup>65</sup>

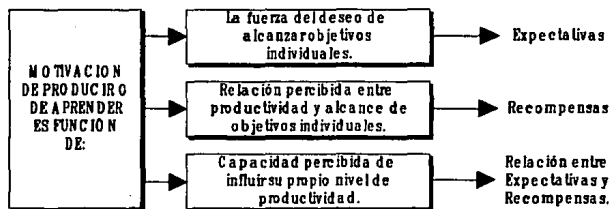


FIGURA No. 19

En esta figura se puede observar que es así como una persona solamente busca trabajo extraordinario cuando percibe que su esfuerzo y su capacidad podrán resultarle en productividad alta, lo que a su vez podrá proporcionarle recompensas económicas o sociales, dándole así un mejor nivel de vida personal.

Los siguientes aspectos son importantes y habrá que considerarlos al poner en práctica esta teoría:

<sup>65</sup> CHIAVENATO. Op. cit., pág. 69

- 1) DETECTAR las expectativas más importantes para cada empleado.
- 2) IDENTIFICAR claramente qué conducta y qué desempeño se desea.
- 3) ESTABLECER los niveles de desempeño que sean desafiantes pero alcanzables.
- 4) VINCULAR importantes resultados a los niveles de desempeño deseados.  
y
- 5) ASEGURARSE de que los cambios en resultados sean suficientemente grandes.

#### 4.3.2 TEORIA DE LA EQUIDAD.

Según esta Teoría, la principal fuerza motivadora es la lucha por lo que se considera justo o equitativo. Esta teoría trata de explicar las relaciones entre los individuos y los grupos, así como los efectos que sobre aquéllas puede tener una desigualdad percibida.

La esencia de esta Teoría consiste en que los empleados establecen comparaciones entre sus esfuerzos y sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares de trabajo.

La equidad constituye una motivación para la persona, es motivo de satisfacción mientras que la desigualdad no lo es. Si la persona piensa que la desigualdad se manifiesta en una recompensa inferior a la que merece, expresa su insatisfacción en forma de ira, de agresión o de indiferencia, bajando así considerablemente su nivel de desempeño.

El ausentismo y la rotación de personal aumentan cuando las personas perciben una situación de recompensa insuficiente, ya que se roban el tiempo para compensar el bajo nivel de salario.

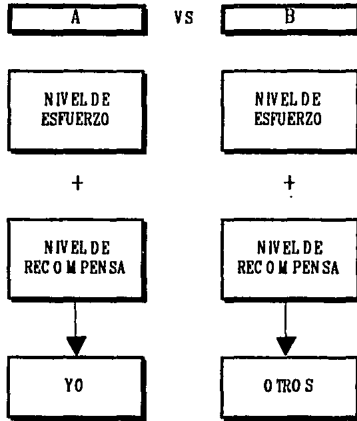
Al aplicar esta Teoría habrá que considerar lo siguiente:

1. Los Jefes deben comprender y tomar en cuenta los aportes del personal tales como: esfuerzo, nivel de desempeño y calificaciones de la persona.
2. Los Jefes deben poseer la capacidad para evaluar en forma objetiva el desempeño de la persona con respecto a las metas fijadas previamente.

En la figura No. 20 se muestra gráficamente esta Teoría (89).



"TEORIA DE LA EQUIDAD"



$A \neq B = \text{INSATISFACCION} = \text{INJUSTICIA}$

$A = B = \text{SATISFACCION} = \text{EQUIDAD}$

FIGURA No. 20

### 4.3.3 TEORIA DE LA FIJACION DE METAS.

Gibson, en su libro Organizaciones, menciona que esta Teoría afirma:

*"Las metas o intenciones del individuo influyen en la conducta, las metas de las tareas cuando son estimulantes o retadoras tienen por resultado más altos niveles de desempeño que las metas de tareas fáciles o rutinarias. Cuanto más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño"*<sup>87</sup>

El éxito de esta Teoría es que los jefes interesados en elevar los niveles de desempeño deben fijar metas concretas y difíciles, ya que éstas fomentan una mayor productividad, haciendo partícipes a las personas en la fijación de metas, no por el hecho mismo de participar sino por saber lo que se espera de ellas.

Esta Teoría llega como conclusión a lo siguiente:

*"A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el desempeño real, será mayor la satisfacción, lo que redundará en un buen ambiente de trabajo y a su vez en una mejor calidad de vida."*

Para lograr lo anterior, es importante darle seguimiento y controlar el cumplimiento de las metas establecidas, así como compensar dicho progreso.

Los trabajadores que poseen una mejor educación y que están altamente motivados, por lo general responden mejor a las metas más exigentes. Este Proceso de Fijación de Metas mejora cuando va aunado al conocimiento oportuno de los resultados y cuando los jefes reconocen los logros de sus subordinados.

---

<sup>87</sup> IDEM.

Las personas cuya motivación hacia el logro es grande alcanzan un mejor desempeño cuando fijan metas concretas. Las metas difíciles generan un alto nivel de desempeño cuando se trata de personas con una gran necesidad de logro y mucha confianza y seguridad en sí mismos.

Al hacerlos partícipes del Proceso de Fijación de Metas los llena de energía, les ayuda a enfocar sus esfuerzos, a comunicarse más y sobre todo a establecer un compromiso, produciendo así un aumento global del desempeño y la productividad.

En la figura No. 21 se presenta gráficamente los FACTORES QUE INTERVIENEN EN ESTA TEORÍA<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> IBIDEM, pág. 117

## "TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS"

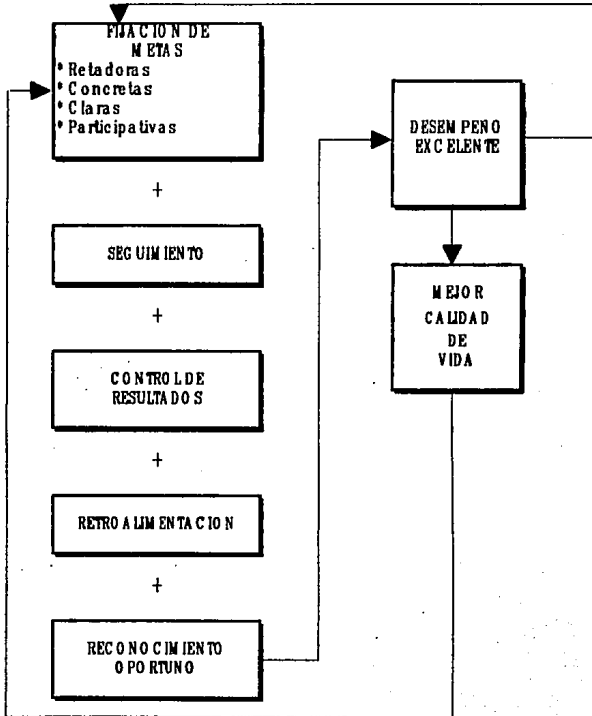


FIGURA No. 21

La importancia de estas 3 Teorías Motivacionales radica en el compromiso mutuo: ORGANIZACIÓN - EMPLEADO de cubrir las expectativas de ambos; de ser equitativo y de cumplir con las metas fijadas, lo que da por resultado una gran satisfacción, ya que el empleado siente confianza y seguridad en la empresa demostrándolo con sus resultados positivos y causándole a su vez, una mayor motivación para dar más y más, ya que así la organización recompensa estos resultados y ambos están satisfechos, creándose un buen ambiente laboral y contribuyendo a un mejor nivel de vida.

En la siguiente Figura No. 22, se muestra gráficamente un resumen de todas las INFLUENCIAS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ORGANIZACION Y ASPECTOS INTERNOS DE LA PERSONA QUE PARTICIPAN EN EL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO.

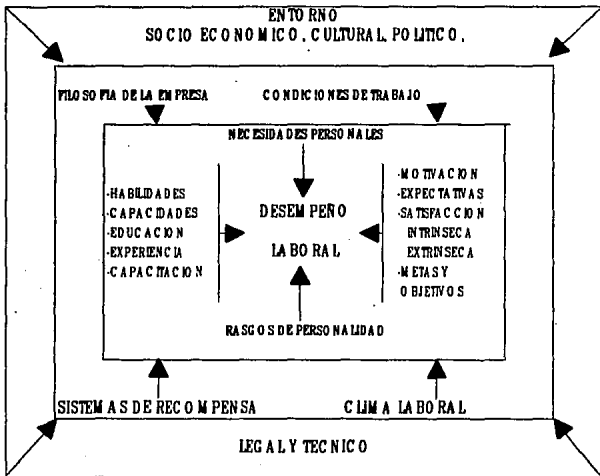


FIGURA No. 22

**CAPITULO 5****ESTUDIO DE CASO****PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS DE INSTITUCIONES BANCARIAS****5.1 ANTECEDENTES DEL ENTORNO DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS**

México es el único país en el mundo que durante una década nacionalizó y reprivatizó su Sistema Bancario.

Hasta el 31 de Agosto de 1982, un día antes de la denominada Nacionalización de la Banca, el Sistema Bancario Mexicano y las Instituciones Auxiliares de Crédito estaba formado por más de 50 Instituciones que conformaban la Banca Privada y Mixta.

El 1o. de Septiembre de 1982, bajo el Gobierno del Presidente José López Portillo, los Bancos Comerciales fueron nacionalizados, convirtiéndose posteriormente en Sociedades Nacionales de Crédito (S.N.C.), propiedad todas ellas del Gobierno Federal, quien asumió todo el control del Sistema Financiero a excepción del Banco Obrero, S.A., y del City Bank que no fueron nacionalizados.

En 1983 el Sistema Bancario quedó formalmente estructurado y el número de Instituciones Bancarias se redujo de 60 a 20: 6 Instituciones de Cobertura Nacional, 6 de Cobertura Regional y las 8 restantes de Carácter Multiregional.

Sin embargo, en Mayo de 1990, bajo el Gobierno del Presidente Carlos Salinas de Gortari, se decide Reprivatizar la Banca, vendiendo las Instituciones Financieras al Sector Privado, organizado en Grupos Financieros, proceso que concluyó a mediados de 1992.

Los Bancos Mexicanos de acuerdo a su tamaño y cobertura, al iniciarse la reprivatización, estaban agrupados de la siguiente forma:<sup>89</sup>

**I GRUPO NACIONAL**

BANAMEX  
BANCOMER  
BANCA SERFIN  
MULTIBANCO COMERMEX  
BANCO MEXICANO

**II GRUPO MULTIREGIONAL**

BANCO DEL ATLANTICO  
BANPAIS  
BANCA CREMI  
B.C.H.  
BANCA CONFÍA  
MULTIBANCO MERCANTIL

**III GRUPO REGIONAL**

BANCO DE ORIENTE  
BANCO DEL CENTRO  
BANCO MERCANTIL DEL NORTE  
BANORO  
BANCA PROMEX  
BANCO OBRERO  
BANRURAL

---

<sup>89</sup> CAPACITACIÓN, ENLACE AL FUTURO., Revista No. 3, México, Nov., 1993

De acuerdo al Número de Personal, los más representativos:

BANCOMER	36,426	COMERMEX	11,664
BANAMEX	32,225	Internacional	10,994
SERFIN	21,323	Banco Mexicano	7,265

De acuerdo al Número de Sucursales en 1991, los más representativos:

BANAMEX	697	COMERMEX	349
BANCOMER	751	Banco Mexicano	334
SERFIN	595	Banco Internacional	322

A partir de 1990, en una subasta pública se empezaron a poner a disposición estas Instituciones Bancarias, participando en esta compraventa todos aquellos Grupos Financieros que estaban dispuestos a pagar enormes fortunas por poseer una Institución Bancaria.

De esta forma, y durante un periodo de varios meses todos los Bancos nacionalizados fueron prontamente adquiridos por grupos de empresarios que en su mayoría eran ajenos al Sector Financiero Tradicional, quedando así la Banca Mexicana en manos de inversionistas cuya experiencia en el manejo de este tipo de Instituciones no era amplia.

BANAMEX	ACCIVAL
BANCOMER	VAMSA
SERFIN	OBSA
MULTIBANCO COMERMEX	INVERLAT
INTERNACIONAL	PRIME
BANCO MEXICANO	INVERMEXICO
MERCANTIL DE MÉXICO	PROBURSA
BANCA PROMEX	FINAMEX
BANPAIS	MEXIVAL
BANCA CONFÍA	ABACO



Actualmente y, como se comenta en el Primer Capitulo de este trabajo, existen muchos cambios en el ámbito mundial, los cuales afectan obviamente al Sector Financiero.

La competencia extranjera a nivel Bancos es sumamente agresiva, ya que con la apertura comercial habrá que competir en las "ligas mayores" con Instituciones del primer mundo.

De los 10 Bancos más importantes del mundo, 6 son Japoneses, 1 es Suizo, 1 Francés y 2 son Ingleses.

A continuación se presenta el desglose de la nacionalidad de los 100 Bancos más grandes del mundo, con los cuales tendrá que enfrentarse la Banca Mexicana en los próximos años.<sup>90</sup>

<u>No. de Bancos.</u>	<u>País</u>
25	Japón
13	Estados Unidos
8	Alemania
7	Francia
7	Gran Bretaña
7	Italia
5	Canadá
5	España
4	Australia
3	Suiza
3	Holanda
2	China
2	Finlandia
2	Suecia
7	América Latina

<sup>90</sup> Idem.

México	3
Brasil	3
Argentina	1

Por lo que se refiere a los Bancos Mexicanos, los más grandes son, considerando su penetración en el mercado :

Banamex con un 34.2%; Bancomer con el 23.4% y Serfin con el 9.4%, repartiéndose el 33% restante entre los demás Bancos.

Los retos a los que se enfrenta la Banca Mexicana en el presente son:

- \* Mejorar la CALIDAD DEL SERVICIO al cliente.
- \* Reducir las enormes CARTERAS VENCIDAS.
- \* Reducir considerablemente sus GASTOS DE OPERACIÓN, y
- \* Aumentar notablemente su RENTABILIDAD.

Además se enfrenta también a la competencia nacional interna, ya que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ha autorizado, durante el segundo semestre de 1993, la apertura de 11 Instituciones de Banca Múltiple, lo que hará cada vez más competitivos dichos retos:

A continuación se presenta la lista de los 11 Bancos autorizados, mencionando la cobertura regional que tendrán, así como el mercado al que estarán dirigidos:<sup>91</sup>

<u>BANCO</u>	<u>COBERTURA</u>	<u>MERCADO</u>
1) Capital	Cd. de México	Industria Pequeña y Mediana
2) De Industria	Zona Occidente	Industria Pequeña y Mediana

<sup>91</sup> REVISTA SRM, México, Mayo, 1994

3) Interestatal	Zona Noroeste	Empresas Micro y Pequeñas
4) De Sudoeste	Zona Sudoeste	Personas Físicas y Morales
5) Inbursa	Nacional	Personas Físicas y Morales
6) Promotor del Norte	Zona Norte	Personas Físicas y Morales
7) Invex	Cd. de México	Industrias de Servicio
8) Regional Monterrey	Cd. de Monterrey	Personas Físicas y Morales
9) Mifel	Monterrey y Guad.	Empresa Pequeña y Mediana
10) Quadrum	Monterrey y Guad.	Empresas Corporativas
11) Interacciones	Multiregional	Construcción y Automotriz

También fueron autorizados en Noviembre de 1993, los siguientes cinco bancos con objeto limitado de especialidad en Banca Hipotecaria:

- 1) Hipotecaria Mexicana
- 2) Vector
- 3) Impulsora Hipotecaria
- 4) Financiamiento Azteca
- 5) Patrimonio

Y en Enero de 1994, dos Bancos más, especializados en Sociedades Financieras:

- 1) Financiero
- 2) Infinsa

A toda esta competencia nacional interna habrá que sumarle la competencia internacional, ya que próximamente será autorizada la apertura de varias Oficinas de algunos Bancos extranjeros, los cuales seguramente iniciarán sus operaciones con toda una infraestructura tecnológica que les permitirá posicionarse rápidamente del mercado.

La encrucijada de la Banca Mexicana de fines de Siglo XX es salir en pos de un modelo de empresa financiera altamente productiva y eficiente, en donde la calidad del servicio al cliente sea el eje de toda operación.

El trabajador bancario y sobre todo los Ejecutivos, desempeñarán una función determinante en el éxito o fracaso de la empresa y como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones, uno de los factores que mayormente incidirá en un sentido u otro será el tipo de Capacitación que se proporcione al Recurso Humano, quien al final de cuentas hará la diferencia entre un buen o mal banco.

Con el fin de combatir el problema económico interno y alcanzar los niveles de rentabilidad requeridos para lograr ser competitivos con los bancos extranjeros, muchas Instituciones Bancarias han optado por aplicar una fuerte reducción de gastos de operación, lo que se ha traducido en muchos casos en despidos masivos de personal, algunas otras Instituciones han optado también por fusionares, ocasionando a su vez el tener que prescindir de un buen número de empleados bancarios, ya que al optimizar algunas funciones sale sobrando mucho personal.

Las Instituciones Bancarias más grandes tienen contemplada una reducción aproximada del 40% (Bancomer), 30% (Banamex) y 25% (Serfin) de su personal en un periodo de 5 años a partir de la reprivatización.

Esta situación lleva a una necesaria PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, considerando estrategias claras y precisas en materia de Selección de Personal y sobre todo en Capacitación del Personal, ya que con tantos cambios y reestructuras internas estos procesos son vitales para la sobrevivencia de las Instituciones Bancarias.

Una vez que se cubren estos 2 Procesos Básicos: Selección y Capacitación de Personal, es necesario trabajar paralelamente en los Programas de Formación y Desarrollo de los Ejecutivos, ya que si estas Instituciones Bancarias quieren mantener el liderazgo a nivel nacional y competir con la Banca Extranjera, tendrán necesariamente que preparar a sus Ejecutivos a fin de que éstos alcancen los estándares internacionales de calidad y productividad y puedan garantizar su permanencia exitosa en el ámbito financiero.

Por estas razones, aunadas al interés de aportar y de crear una alternativa de solución, es que nace la inquietud de presentar una Propuesta para la Elaboración de Planes de Formación y Desarrollo de Ejecutivos de Instituciones Bancarias que cubra esta necesidad que vive actualmente el Sector Financiero.

## 5.2 ORIGEN DE LA PROPUESTA

La primer vez que pude correlacionar mis estudios con mi trabajo, fue al empezar a colaborar en el Departamento de Capacitación de una Institución Bancaria, (1978) como Supervisora de Material y Equipo Didáctico, en donde mi responsabilidad era controlar el envío y préstamo, a nivel nacional, de grandes cantidades de folletos, manuales, instructivos, películas, audiovisuales y equipo didáctico en general a los diversos departamentos que lo solicitaran para sus cursos de capacitación.

Poco tiempo después, como Especialista en Capacitación, realicé allí mismo mi Servicio Social, (1981), participando en algunas detecciones de necesidades de capacitación, en la elaboración y coordinación de varios Cursos, tanto a nivel empleado como funcionario y gerencia media, así como en el control estadístico de los cursos impartidos y de su costo.

Posteriormente, pasé a colaborar en el área de Diseño de Material Didáctico, en donde, con sorpresa, no trabajaba ningún pedagogo, ya que las personas responsables de esta área eran Psicólogos y Administradores, quienes al entrevistar a los estudiantes de pedagogía, candidatos para ocupar alguna vacante, los rechazaban por la "falta de experiencia" en el campo de la Capacitación.

Durante los cinco años que estuve colaborando en estas unidades del Departamento Corporativo de Capacitación, tuve la oportunidad de involucrarme y conocer la forma de "hacer capacitación" en las Instituciones Bancarias, ya que en varias ocasiones participé también en las sesiones del Comité de Intercambio con otros Bancos, que existía en esa

época y en las cuales se comentaban y analizaban algunas de las problemáticas que se daban en materia de selección y capacitación de personal en cada uno de los Bancos participantes.

Los siguientes dos años, colaboré en el área regional de la misma Institución Bancaria, realizando Supervisiones Laborales en las 16 Zonas del Interior de la República, lo que me permitió profundizar en el "hacer" de los principales procesos de la Administración de los Recursos Humanos, como son: SELECCIÓN DE PERSONAL, CAPACITACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, RELACIONES LABORALES, PROMOCIONES Y CLIMA LABORAL, entre otros, detectando una gran cantidad de anomalías e incongruencias entre lo que tenía definido la Institución y lo que realmente se hacía, por lo que los resultados obtenidos eran totalmente alejados a los esperados.

Al inicio de esta época, una vez concluida mi carrera, empieza a surgir una inquietud por aplicar mis conocimientos y compartir mi experiencia a fin de solucionar la problemática que se vivía día a día en estos procesos de administración de personal, sin embargo, todo este tiempo, siempre colaboré bajo las órdenes de los Responsables de la Administración de los Recursos Humanos, profesionistas de diversas carreras: Ingenieros Industriales, Químicos, Abogados, Contadores Públicos y Administradores, de los cuales aprendí mucho, pero nunca me permitieron modificar las acciones ya definidas, pues "ellos siempre tenían la razón".

Durante 1988 colaboré en el Departamento de Planeación y Desarrollo de Personal del Área Metropolitana, en donde, como parte de mi trabajo, tuve que realizar un Diagnóstico acerca del POR QUÉ LA CAPACITACIÓN NO ESTABA DANDO LOS RESULTADOS ESPERADOS EN EL NIVEL DE LA GERENCIA MEDIA ( Puestos Operativos de Sucursal: Subgerente de Servicio, de Control y de Mercado) y fue entonces cuando me aboqué a la ardua tarea de investigar profesionalmente qué estaba pasando.

Para la elaboración de este Diagnóstico, a continuación menciono brevemente las actividades realizadas:

1. Entrevisté al 50% de los DIRECTORES DEL ÁREA METROPOLITANA a fin de conocer sus necesidades de capacitación, la problemática que estaban

viviendo con su gerencia media y su punto de vista acerca de cómo se estaba manejando la Capacitación en cada una de sus Áreas.

2. Entrevisté al 100% de los RESPONSABLES DEL DISEÑO E IMPLANTACIÓN de los Programas de Capacitación, a fin de saber cómo hacían dicho diseño y la logística de implantación de los cursos.
3. Revisé todos los PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN que se habían impartido al bloque de la Gerencia Media en los dos últimos años, con el fin de conocer los contenidos y la temática, así como el nivel de aprendizaje adquirido por los participantes.
4. Revisé las EVALUACIONES DE DESEMPEÑO de los dos últimos años del 70% de los Ejecutivos de Gerencia Media, con la finalidad de poder conocer el impacto que había tenido la capacitación en el desempeño de sus funciones.
5. Analicé los PERFILES DE PUESTO, así como las DESCRIPCIONES DE FUNCIONES de los puestos de Gerencia Media, con el fin de conocer las necesidades reales en materia de capacitación, tomando en cuenta los requerimientos del puesto a desempeñar.
6. Entrevisté al 30% de los EJECUTIVOS PARTICIPANTES en Programas de Capacitación, a fin de conocer su punto de vista acerca de la Capacitación impartida y un poco sobre sus expectativas respecto a la misma.
7. Se le aplicó al 100% de los Ejecutivos participantes una EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS, a fin de detectar necesidades reales de capacitación, así como validar los efectos que habían tenido los cursos impartidos.
8. Se revisaron las Cifras Oficiales de los dos últimos cuatrimestres en materia de Índices de Control y Venta de Servicios, a fin de validar la contribución de estos ejecutivos en los resultados de la Institución.

Varios meses de trabajo, entrevistas y análisis de información para realizar el **DIAGNÓSTICO Y ELABORAR UNA PROPUESTA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA GERENCIA MEDIA DEL AREA METROPOLITANA**, la cual fue entregada directamente a los Jefes responsables del Desarrollo de Ejecutivos.

Este Programa no se pudo llevar a cabo, ya que al año siguiente, debido a una reestructura organizacional, se descentraliza la administración de los Recursos Humanos, pasando a ser responsabilidad directa de los Jefes, asignándome como Asesor del Director de una Zona del Área Metropolitana (13 Sucursales y 780 Personas), apoyándolo directamente en la función de Selección, Capacitación y Administración de Sueldos. Esta situación me permitió "vivir más de cerca la operación bancaria".

Con la experiencia adquirida a estas alturas, presenté varios proyectos en materia de Administración de Recursos Humanos, los cuales fueron validados y autorizados por el Director de esta área y así pude llevar a cabo un Programa de Capacitación para todos los puestos de Sucursal, basado en una Detección de necesidades reales de los empleados, considerando el puesto a desempeñar y tratando de eliminar los errores que por tantos años había visto que se cometían al hacer capacitación.

Este Programa fue corregido y aumentado al año siguiente, ya que la CAPACITACIÓN FUE INCLUIDA COMO UN REQUERIMIENTO BÁSICO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN INTERNA (Promociones y Nombramientos), definiendo así toda una **NORMATIVIDAD Y OBJETIVOS CONCRETOS PARA LA CAPACITACIÓN**. También fue **CONSIDERADA DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA DIRECCIÓN DE ESTA ZONA**.

La Reprivatización de los Bancos, originó en esta Institución Bancaria una nueva reestructura organizacional, lo que representó un nuevo reto profesional, ya que me asignaron la responsabilidad de la coordinación de la administración integral de los recursos humanos de una de los dos Zonas en que fue dividida toda el área metropolitana (80 Sucursales y 3.300 Empleados, de los cuales 750 eran Ejecutivos de Gerencia Media).

En este momento, la situación de la carencia de Reemplazos se vio muy crítica, ya que al manejar tal magnitud de personal, la necesidad de contar con trabajadores



capacitados para desempeñar otros puestos del siguiente nivel fue sumamente notoria, y esto aunado a que el resto de las oficinas asignadas no habían tenido los mismos procesos de capacitación que se habían impartido en los dos últimos años, creaba una heterogeneidad en el nivel de desempeño y productividad del personal, confirmando en este momento que la CAPACITACIÓN DIRIGIDA TIENE UN FUERTE IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD Y BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN LA FUNCIÓN ASIGNADA.

Al presentarse este reto tan importante: DESARROLLAR LAS HABILIDADES Y EL POTENCIAL DEL PERSONAL, sobre todo el de Gerencia Media, retomo la propuesta del Programa de Capacitación para Ejecutivos de Gerencia Media presentado anteriormente, modificándola, y dándole un enfoque diferente, manejando como hipótesis que:

“LA CAPACITACIÓN SOLO TENDRÁ EFECTIVIDAD EN LA MEDIDA EN QUE FORME PARTE DE UN PROCESO EDUCATIVO PERMANENTE, EL CUAL DEBE ESTAR INMERSO EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO, CON OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS, Y RESPONDIENDO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y A LAS EXPECTATIVAS PERSONALES, DEBIENDO SER CONSIDERADO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA INSTITUCIÓN.”

En este momento surge la necesidad apremiante de desarrollar una Metodología DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS que permita en forma general:

- CUBRIR LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES
- UNIFICAR LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN
- ORIENTAR LAS ACCIONES EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, INCRUSTÁNDOLAS DENTRO DE UN PROCESO EDUCATIVO PERMANENTE
- DEFINIR Y NORMAR LOS PROCEDIMIENTOS
- CUBRIR LAS EXPECTATIVAS DEL EJECUTIVO

### 5.3 SITUACION REAL – RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Simultáneamente, durante esta época, pertencí a la Asociación Mexicana de Capacitación, A. C. (AMECAP), en donde tuve la oportunidad de contactarme nuevamente con personas del ámbito de la Capacitación Bancaria de varias Instituciones Financieras (Banamex, Bancomer, Serfin, Banca Confía y BCH), con quienes en algunas ocasiones participé en diversos cursos organizados por dicha Asociación y pude obtener información que me corroboró que la problemática que había vivido en la Institución en la que trabajaba se daba también en el resto de las Instituciones Bancarias, en menor o mayor grado, dependiendo de sus recursos, por lo que el ANÁLISIS FORMAL DE LA CAPACITACIÓN que describo en el presente trabajo lo extiendo al ámbito Bancario en general, y la propuesta de la Metodología aquí desarrollada también tiene aplicación en todas las Instituciones del Sistema Financiero, ya que las necesidades son las mismas.

#### 5.3.1 ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN – INDICADORES DE LA PROBLEMÁTICA

A continuación menciono, después de haber realizado un análisis formal, desde el punto de vista psicopedagógico, las anomalías o incongruencias detectadas al "hacer la capacitación" en estas Instituciones.

1. En la Banca Comercial, área en la que se realiza el presente análisis y la cual está integrada por todas las Sucursales, normalmente se realizaba una programación o calendarización de eventos de capacitación partiendo de un Catálogo de Cursos.
2. Cada año prácticamente se partía de cero, ya que no se tomaba en cuenta la capacitación otorgada el año anterior.
3. No existía control ni seguimiento administrativo de los cursos realizados.
4. No se efectuaba un Diagnóstico de Necesidades Individuales reales de capacitación.

5. Existía un "divorcio" entre las áreas de apoyo y la línea de operación, por lo tanto los contenidos temáticos de los cursos eran incongruentes a la realidad operativa y a las necesidades del mercado e institucionales.
6. Existía una responsabilidad diluida de la capacitación, los Jefes no se involucraban ni en el diseño de los cursos, ni en la implantación.
7. No se daba seguimiento, ni existía control por parte de los Jefes respecto a la capacitación impartida a su personal.
8. Los Jefes no participaban en la evaluación de los resultados de la Capacitación, ya que aparentemente era responsabilidad del área de Recursos Humanos.
9. La mayoría de los cursos programados eran en un alto porcentaje teóricos y técnicos, se percibía la ausencia del desarrollo de habilidades y actitudes.
10. La metodología de instrucción era la tradicional en Aula - Instructor - Participante, y a veces únicamente monólogo.
11. Existía poca variedad en el uso de técnicas, material y equipo didáctico. Se abusaba de la conferencia, del rotafolios y acetatos.
12. El material de lectura no estaba actualizado y las impresiones de muy mala calidad.
13. Había carencia de objetivos específicos y particulares en función de los contenidos temáticos, siendo en muchos casos el mismo temario y objetivos para los cursos del nivel de empleados, funcionarios y gerencia media.
14. La duración de los temas y cursos era incongruente con las necesidades reales, propiciando que el aprendizaje no fuera dosificado.

15. La preparación de los instructores era deficiente y en algunos casos se improvisaban.
16. No existía una evaluación del grado de aprendizaje de los participantes, ya que al carecer de una evaluación inicial, se desconocía el punto de partida del aprendizaje y el grado de aprovechamiento del mismo.
17. No había control de la asistencia a cursos específicos.
18. No había control del gasto de la capacitación, ni estadísticas, ni reportes que permitieran conocer los índices de gestión en esta materia.

### 5.3.2 PROBLEMÁTICA DETECTADA

Los indicadores anteriores permiten detectar la siguiente PROBLEMÁTICA COMÚN en las Instituciones Bancarias:

1. Carencia de un PLAN GLOBAL DE CAPACITACIÓN, ya que no había objetivos ni metas precisas a cubrir a través de la Capacitación que fueran congruentes con los objetivos y metas Institucionales.
2. Al no realizar un DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES REALES, los contenidos temáticos así como la duración de la capacitación no cubría ni satisfacía las demandas de las personas, ni las del puesto y mucho menos de la organización, ya que los cursos se elegían por catálogo.
3. Al no contar con INSTRUCTORES debidamente preparados se incurría frecuentemente en un mal manejo del grupo y ausencia de técnicas didácticas que facilitaran el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

4. Al carecer de un SISTEMA PARA EVALUAR EL APRENDIZAJE se desconoce el punto de partida y el grado de aprovechamiento de los cursos.
5. Al no haber SEGUIMIENTO Y CONTROL en la asistencia los cursos era común que el personal se presentara a cursos que no estaban destinados para su nivel, o bien tomaran más de una vez el mismo curso, creando en ambos casos falta de interés en su participación e imposibilidad a darle continuidad al proceso de aprendizaje de una materia y a la formación de las personas.
6. Al no haber CONTROL DEL GASTO de la Capacitación, los Jefes no se concientizan de la importancia de aprovechar al máximo los recursos, convirtiendo a la capacitación en gasto en lugar de verla como inversión.
7. El hecho de no contar con las estadísticas correspondientes se desconocían los INDICES DE GESTIÓN en materia de Capacitación

### 5.3.3 IMPACTO INSTITUCIONAL

Estas fallas y la problemática descrita, tienen un impacto Institucional, el cual se ve reflejado en la siguiente forma:

#### LOS JEFES:

1. Al no verse involucrados dan poca importancia al Proceso de Capacitación.
2. Siempre tendrán la percepción de que la Capacitación es insuficiente o bien no sirve, ya que por más capacitación que se imparta ellos no ven resultados positivos, pues la capacitación que se otorga a su personal no cubre totalmente sus necesidades reales.

3. Vive la problemática de carecer de personal altamente calificado para desempeñar adecuadamente su función, impactando en los resultados de su Oficina.
4. Lo anterior también repercute en la dificultad para seleccionar a la mejor gente para cubrir alguna vacante del siguiente nivel, lo que indica claramente la carencia de Reemplazos.

#### LOS PARTICIPANTES:

1. Al asistir a cursos que no satisfacen sus necesidades reales de capacitación, se quedan con un alto grado de insatisfacción, se desmotivan y piensan que fue una pérdida de tiempo.
2. El estar desmotivados, provoca una falta de interés, repercutiendo en su actitud de servicio al cliente.
3. Su desempeño no es el adecuado, ya que carecen de una capacitación para realizar en forma óptima sus funciones.
4. Al no tener el desempeño adecuado, difícilmente tienen oportunidad de ser seleccionados para una promoción, ya sea económica, o bien de cambio de nivel, o de función, lo que a su vez los desmotiva e influyen en su desempeño, creando así un círculo vicioso, no tan fácil de romper por sí mismo.
5. No ven a la Capacitación como una herramienta de formación y desarrollo profesional que les puede facilitar el crecimiento tanto personal como laboral.

## LA INSTITUCIÓN:

1. Gasta, no invierte en capacitación.
2. Carece de personal adecuado para el puesto, lo que provoca una alta rotación, ausentismo y deterioro en el clima organizacional, absorbiendo altos costos por estas causas.
3. No cuenta con una herramienta que le permita retener, atraer y desarrollar a su personal.
4. Ausencia de Tablas de Reemplazo en todos los niveles, pero especialmente en el nivel ejecutivo, ya que al no contar con un cuadro Gerencial adecuado, carece de candidatos para realizar Los Planes de Sucesión para el siguiente nivel.
5. Estancamiento del personal al no ser promovido al siguiente nivel por falta de resultados excelentes.
6. Mala calidad y actitud de servicio, al no contar con personal capacitado, comprometido y convencido de la función que están desempeñando.
7. Lo anterior impacta fuertemente en los resultados Institucionales, ya que la contribución de los ejecutivos a estos resultados, suele ser pobre.
8. La poca contribución de los ejecutivos a los resultados Institucionales y el gasto de la capacitación en lugar de inversión, le genera a la organización una rentabilidad poco competitiva ante otras Instituciones Financieras de nivel internacional,

Lo anterior se debe en gran parte a la poca efectividad de la Capacitación, aunada a la carencia de Planes de Formación y Desarrollo que ayuden a retener a los

**Ejecutivos Clave**, haciendo atractiva su estancia y proyección en el Banco, a través del buen desempeño de su función.

Se puede concluir que todo esto se origina a partir de la ineficiencia en el manejo de la Capacitación, la cual se convierte en un ritual sin efectividad que se da por "cumplir" con la ley pero que es incongruente con su Filosofía, principios y valores, así como con los Objetivos establecidos, no cubriendo necesidades específicas ni de la Institución, ni de los Ejecutivos participantes.

### 5.3.4 MUESTRA SELECCIONADA

Para efectos del presente trabajo, y a fin de ubicar los puestos de Gerencia Media que se diagnosticaron, así como identificar la presencia del Subgerente de Promoción de Servicios Bancarios, puesto base para la elaboración de la propuesta, objeto de este trabajo, a continuación hago una breve descripción acerca de las principales áreas de trabajo que se dan en una Sucursal Bancaria Tipo, y presento en la Fig. No. 23 el ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA BÁSICA,

#### PRINCIPALES ÁREAS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN UNA SUCURSAL BANCARIA TIPO

- |                  |  |
|------------------|--|
| <b>CONTROL</b>   | Grupo de personas cuya función básica es la administración contable y la custodia de los valores, así como del control interno de toda la operación de la Sucursal.  |
| <b>SERVICIO</b>  | Grupo de personas cuya función básica es la atención directa al público en ventanilla. Son quienes dan la cara al cliente y le proporcionan todos los servicios o productos que vende la Institución Bancaria. |
| <b>PROMOCIÓN</b> | Grupo de personas cuya función básica es la promoción, asesoría y orientación al cliente en relación a todos los productos o servicios que proporciona la Institución Bancaria.                                |



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SUCURSAL BANCARIA TIPO

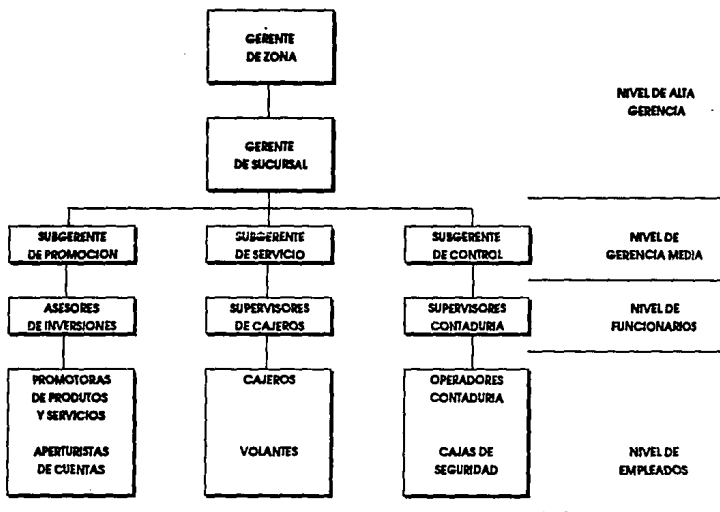


FIGURA No. 23

### 5.3.5 RESULTADOS CUANTITATIVOS

A continuación se presenta una serie de Tablas que indican los Resultados Cuantitativos del Diagnóstico realizado, los cuales, para efecto de este trabajo, únicamente se mostrarán los correspondientes a los 210 Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios de las Sucursales del Área Metropolitana analizados. Estos resultados indican las incongruencias que existían al "hacer capacitación", ya que por un lado se detectan una serie de necesidades reales:

<b>DEL PUESTO:</b>	Al analizar la Descripción de Funciones y el Perfil del Puesto
<b>DEL EJECUTIVO:</b>	Al realizarle un Examen de Conocimientos y al analizar sus Resultados de la Evaluación del Desempeño.
<b>DE LA INSTITUCIÓN:</b>	Al revisar los Resultados de la Venta de Productos y Servicios Bancarios

Y por otro lado, se correlacionan estos resultados con los Cursos impartidos

La TABLA No. 1 que a continuación expongo, presenta los RESULTADOS DE LAS DISCREPANCIAS encontradas en la impartición de la Capacitación, ya que por un lado se presentan las necesidades de capacitación detectadas después de haber analizado la Descripción y el Perfil del Puesto del Subgerente de Promoción de Servicios Bancarios y por otro los temas de los Cursos de Capacitación impartidos, comparando una situación con otra.

La TABLA No. 2 presenta los RESULTADOS DE LAS CALIFICACIONES PROMEDIO obtenidas en la Evaluación de Conocimientos que se aplicó al 100% de los Subgerentes de Promoción y en la cual se valoraron los conocimientos de cada uno de los temas que de acuerdo a la Descripción de su Puesto, los ejecutivos deberían dominar.

La TABLA No. 3 presenta los RESULTADOS DEL ANALISIS DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO de los dos últimos años, en donde se menciona la incidencia de los PUNTOS DEBILES que los Jefes detectaron en los Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios, representando estos puntos también necesidades de capacitación, en el puesto o de desarrollo personal, en su mayoría..

La TABLA No. 4 presenta los RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS realizadas a los Subgerentes de Promoción de Servicios y en las cuales se mencionan los aspectos con mayor incidencia que, según la opinión de estos Subgerentes, afecta tanto en sus resultados como en su sentir respecto a la Institución.

Para fines de presentación, se anexan también las Gráficas correspondientes a los Resultados de las primeras dos Tablas: DISCREPANCIAS ENTRE LA CAPACITACION IMPARTIDA Y LAS NECESIDADES REALES, y RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES POR TEMA Y ZONA.

**TABLA No. 1**  
**NECESIDADES REALES VS. CAPACITACION IMPARTIDA**  
**SUBGERENTES DE PROMOCION DE SERVICIOS BANCARIOS**

CURSOS IMPARTIDOS	DUR. HRS.	AREA	REQUERIDA PUESTO		ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	ZONA 7	ZONA 8	ZONA 9	ZONA 10	PROM. PART. %
			SI	NO											
Técnicas de Negociación	16	Hab.	X		88	68	67	78	42	63	65	52	44	66	63
Planeación Mercadotécnica	24	Conoc.		X	62	64	50	50	42	34	75	56	44	43	61
Técnicas de Ventas	24	Hab.	X		71	40	16	77	53	53	50	56	27	63	51
Economía	16	Conoc.		X	47	32	69	39	27	39	35	34	56	50	42
Crédito Avanzado	40	Conoc.		X	20	30	45	30	50	40	27	55	50	35	38
Contabilidad Básica	40	Conoc.	X		40	35	28	60	70	35	15	19	29	38	37
Crédito Básico	32	Conoc.		X	38	36	31	27	23	46	10	43	61	28	34
Principios Adminos.	8	Conoc.		X	60	30	4	30	20	70	35	20	10	10	33
Desarrollo de Proyectos	16	Conoc.		X	43	36	33	50	11	39	15	21	27	20	30
Relaciones Interpersonales	16	Hab.	X		50	40	50	27	23	21	15	39	27	23	30
Contabilidad Financiera	40	Conoc.	X		19	16	33	33	30	46	20	30	22	30	28
Control Interno	8	Conoc.		X	42	40	33	11	26	36	35	21	16	20	26
Manejo de Juntas	8	Hab.		X	38	32	16	33	7	34	15	17	27	23	24
Admón. de Personal	16	Conoc.		X	38	36	33	11	19	26	15	10	22	23	23
Presentación Personal	16	Act.	X		10	8	0	15	20	0	0	10	8	15	9
Manejo de Entrevistas	8	Hab.	X		0	0	0	10	0	5	10	0	20	25	7
Actitud de Servicio	8	Act.	X		10	0	0	0	0	25	0	0	15	10	6
Servicios Bancarios	24	Conoc.	X		0	0	15	10	0	0	20	0	0	0	5
Liderazgo	16	Hab.	X		0	0	10	0	0	0	0	8	10	0	3
Asertividad	8	Act.	X		0	0	5	0	0	0	0	7	0	0	2
<b>T O T A L</b>	<b>384</b>		<b>216</b>	<b>168</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>27</b>

TABLA NO. 2

RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONOCIMIENTOS  
SUBGERENTES DE PROMOCION DE SERVICIOS

TEMA	ZONA 1	ZONA 2	ZONA 3	ZONA 4	ZONA 5	ZONA 6	ZONA 7	ZONA 8	ZONA 9	ZONA 10	PROMEDIO TEMA
SISTEMA FINANCIERO MEXICANO	40	40	55	60	70	75	60	40	25	40	51
CONTABILIDAD BANCARIA	70	60	65	80	85	70	60	55	50	60	66
CHEQUES	60	60	55	55	70	60	65	60	55	70	61
OPERACIONES DIVERSAS	50	55	60	50	70	60	55	70	60	60	59
CUENTA MAESTRA	80	85	90	85	80	95	75	95	90	85	86
VALORES	65	70	65	70	75	55	60	65	70	65	66
PAGOS DIVERSOS	70	75	60	70	65	60	70	80	85	50	69
NUEVOS PRODUCTOS	80	80	85	90	60	65	70	90	65	70	76
TARJETAS DE CREDITO	65	45	65	70	60	65	55	65	70	60	62
PROMEDIO ZONA	64	63	64	70	71	67	63	69	63	62	66

PRIORIDAD AAA (-60)

PRIORIDAD AA (61a75)

NO REQUIERE CAPACITACION EN FORMA PRIORITARIA (+76)

**TABLA NO. 3**  
**PUNTOS DEBILES**  
**DETECTADOS EN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**  
**SUBGERENTES DE PROMOCION DE SERVICIOS BANCARIOS**

	DEBILIDAD	% Incidencia
1	Escolaridad Insuficiente	46
2	Conocimientos Desactualizados	43
3	Mal Vendedor	40
4	No se preocupa por su Autodesarrollo	40
5	Poco Liderazgo	35
6	Mal Negociador	35
7	Inseguro	33
8	Falta de Interés	29
9	Desorganizado	23
10	Poca Paciencia con la Clientela	23
11	Poca Actitud de Servicio	22
12	Introvertido	20
13	Mala Presentación	17
14	Conformista	15
15	Nervioso	15

	DEBILIDAD	% Incidencia
16	No sabe manejar la Computadora	39
17	Falta Agresividad en el Mercado	38
18	Dificultad para Relacionarse	37
19	No tiene tacto para tratar a los clientes	36
20	Poca Iniciativa	28
21	Mal Administrador de su Tiempo	28
22	Falta compromiso con su trabajo	22
23	Poca Visión a Futuro	19
24	Impulsual con los Clientes	17
25	Individualista. No trabaja en equipo	15
26	Pasivo	15
27	Inconstante	14
28	Poca resistencia a la presión	12
29	Conocimientos generales del Banco desactualizados	9
30	Demasiado conservador	7

**TABLA NO. 4**  
**OPINION DE LOS SUBGERENTES DE PROMOCION**  
**ASPECTOS RELEVANTES ACERCA DE:**

<b>CAPACITACION RECIBIDA ULTIMOS DOS AÑOS</b>	<b>% Incidencia</b>
En su mayoría no me ha sido de utilidad para el puesto que desempeño	40
La capacitación recibida no es suficiente	38
El exceso de trabajo no me permite asistir a cursos	35
Mi Jefe no me ha dejado ir a cursos	25
No he asistido a ningún curso	25
Me avisan un día antes	22
El Instructor no aclara mis dudas porque no conoce el Banco	21
Mi Jefe me ha sacado a la mitad del curso	20
Llego constantemente tarde debido a las cargas de trabajo	18
Me han enviado a cursos en sustitución de otra persona que ocupa diferente puesto al mío	15
He tomado varias veces el mismo curso	15
El material que nos han proporcionado está desactualizado	12
He asistido al mismo curso que mi Secretaria	10

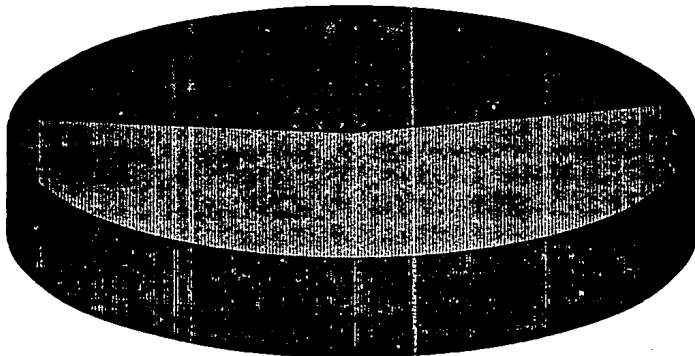
<b>PERSPECTIVAS DE DESARROLLO</b>	<b>% Incidencia</b>
No seguí estudiando por las cargas de trabajo	70
Mis planes personales o familiares no los conoce mi Jefe	45
No tengo metas concretas a largo plazo	45
No tengo planes personales o familiares que afecten mi trabajo	35
Aún capacitándome no hay posibilidades de desarrollo	30
No seguí estudiando porque el Banco no me Becó	25
Desconozco si hay posibilidades de desarrollo	22
Pienso que mi Jefe está satisfecho con mis resultados, ya que "no me dice nada"	20
Necesito capacitarme más para desempeñar mejor mi función	20
Estoy bien en este puesto, no quiero cambiarme	18
Tengo varios años en este puesto, no necesito capacitarme	15
He solicitado mi cambio, pero mi jefe me dice que no hay vacantes	12

**Necesidades Reales Vs. Capacitación Impartida  
Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios  
Cursos Requeridos**

**No Requeridos**

**168**

**44 %**



**Si Requeridos**

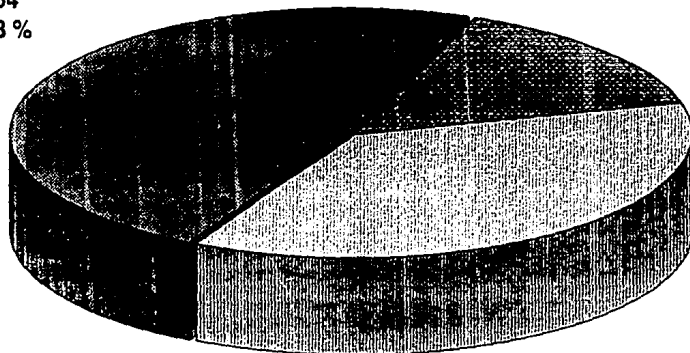
**216**

**56 %**



**Necesidades Reales Vs. Capacitación Impartida  
Si Requerida Por Area  
Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios**

**Conocimientos**  
104  
48 %



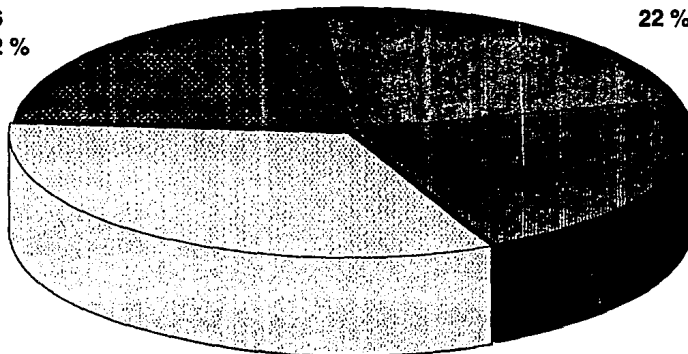
**Actitudes**  
32  
15 %

**Habilidades**  
80  
37 %

## **Necesidades Reales Vs. Capacitación Impartida Si Requerida por Area de Habilidades y Tema Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios**

**Relaciones  
Interpersonales**  
16  
22 %

**Liderazgo**  
16  
22 %



**Técnicas de Ventas**  
24  
34 %

**Técnicas de Negociación**  
16  
22 %

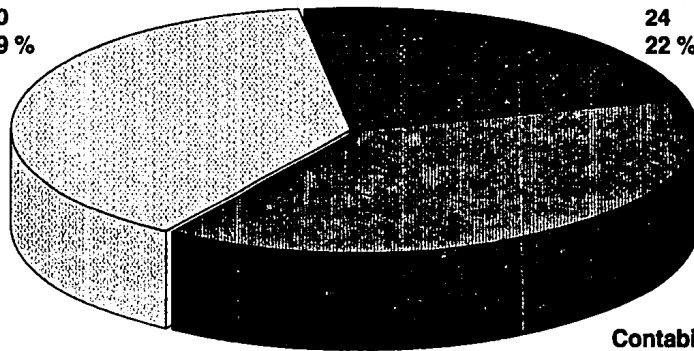
## **Necesidades Reales Vs. Capacitación Impartida Si Requerida por Area de Conocimientos y Tema Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios**

**Contabilidad  
Financiera**

**40  
39 %**

**Servicios  
Bancarios**

**24  
22 %**



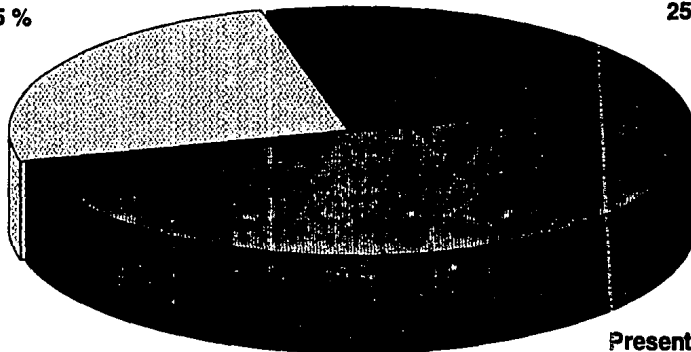
**Contabilidad  
Básica**

**40  
39 %**

**Necesidades Reales Vs. Capacitación Impartida  
Si Requerida por Area de Actitudes y Tema  
Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios**

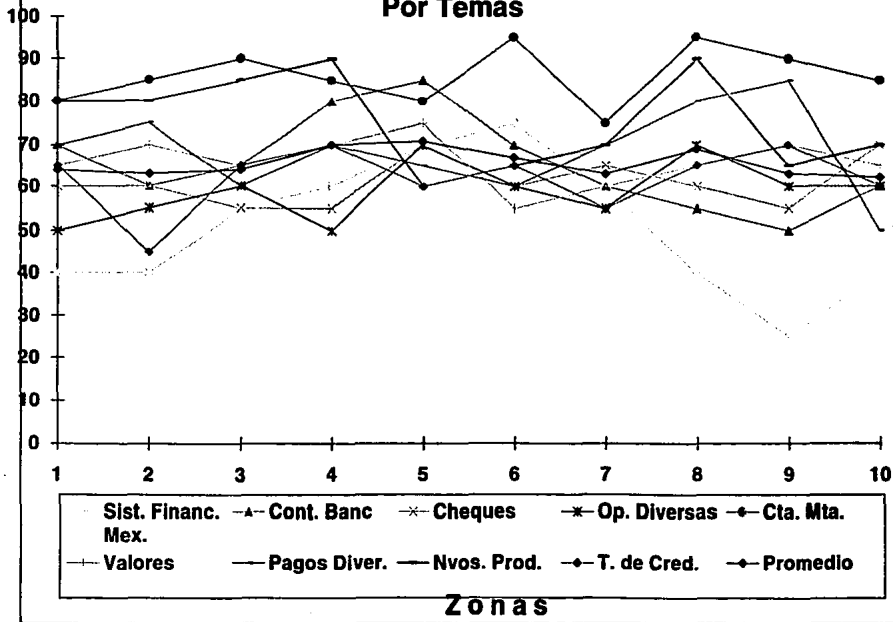
**Asertividad**  
**8**  
**25 %**

**Actitud de  
Servicio**  
**8**  
**25 %**

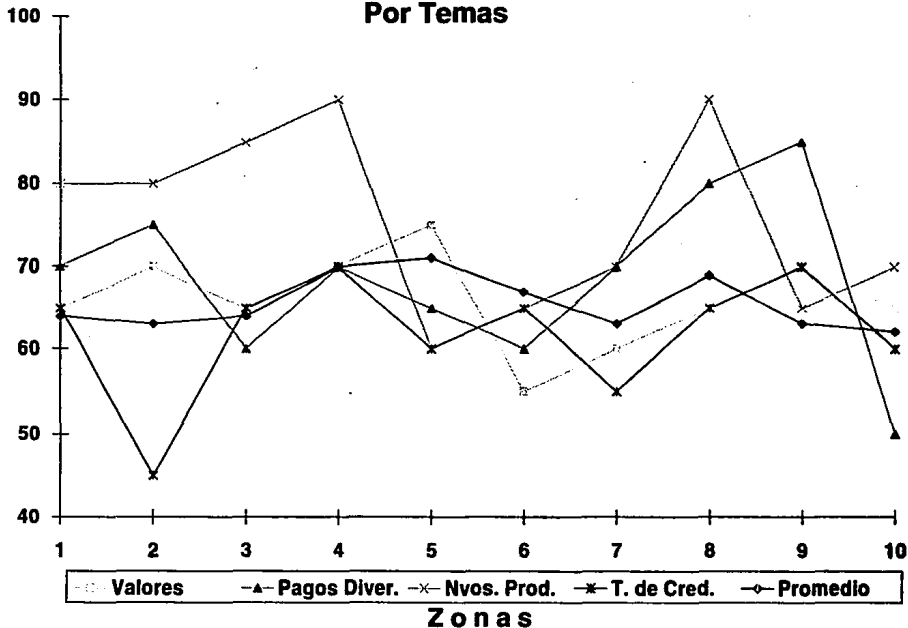


**Presentación  
Personal**  
**16**  
**50 %**

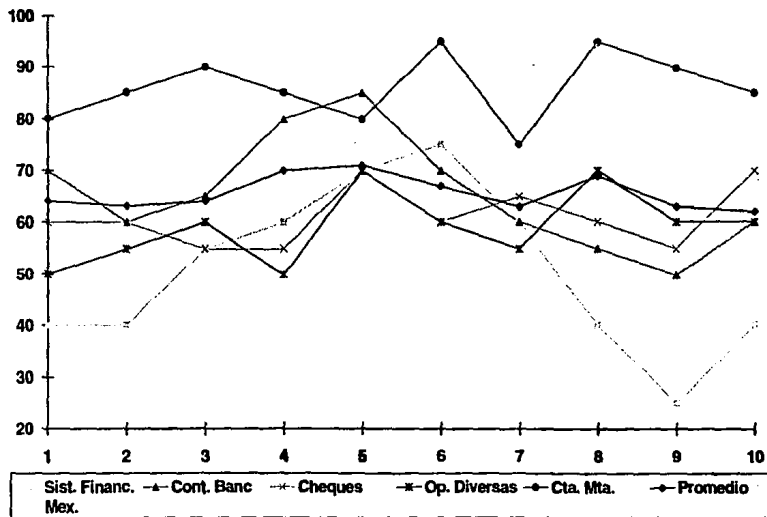
## Resultados de la Evaluación de Conocimientos Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios Por Temas



## Resultados de la Evaluación de Conocimientos Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios Por Temas



## Resultados de la Evaluación de Conocimientos Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios Por Tema



**Zonas**

## CONCLUSIONES

TABLA NO. 1  
NECESIDADES REALES VS. CAPACITACIÓN IMPARTIDA

Del análisis de la presente tabla se desprende que:

1. El 45% de la TEMÁTICA IMPARTIDA a los Subgerentes de Promoción no cubre necesidades reales del puesto.
2. El 44% de las HORAS-HOMBRE CAPACITACIÓN, invertidas a este nivel son innecesarias, partiendo de sus requerimientos individuales y del puesto, ya que no se requieren.
3. Sólo el 22% de los Subgerentes de Promoción participaron en TEMAS CONGRUENTES a las necesidades del puesto.
4. En Total, sólo el 54 % de los Subgerentes de Promoción participaron en Cursos de Capacitación, aunque el 22% participó en Temas congruentes con su función y el 32% restante, participó en temas que no requería el puesto.
5. En cuanto al enfoque de la Capacitación impartida, congruente con las necesidades del puesto, el 48% era para INCREMENTO DE CONOCIMIENTOS, el 37% para DESARROLLO DE HABILIDADES y sólo el 15% para CAMBIO DE ACTITUDES.

TABLA NO. 2  
RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

Después de haber aplicado al 100% de los Subgerentes de Promoción una Evaluación de Conocimientos teóricos acerca de los principales temas que para su



puesto requiere dominar, en esta tabla se pueden detectar las Necesidades Reales de Capacitación, así como la prioridad de área y temática a impartir.

De acuerdo a los requerimientos de la Institución, se determinó que todas aquéllas personas con calificación inferior a 60, tuvieran la prioridad "AAA", los ejecutivos con calificación de 60 a 75, fueran la siguiente prioridad, dejando en último término, la capacitación de todos aquéllos con calificación superior a 75.

De esta forma se concluye que los Temas más prioritarios son: Sistema Financiero Mexicano y Operaciones Diversas, y los que no requerirían atención inmediata: Cuenta Maestra y Nuevos Productos, y por lo que se refiere a la prioridad al Área a atender: Los Subgerentes de Promoción de la Zona 10, 9, 7 y 2 que son los que al obtener el promedio más bajo, requieren de atención inmediata.

En conclusión estos resultados nos permiten determinar QUE TEMAS y QUIENES tienen que participar en la capacitación, así como la PRIORIDAD en que se deben atender estos requerimientos.

### TABLA No. 3 PUNTOS DEBILES

Los Resultados presentados en esta Tabla, nos muestran las Debilidades que mayor incidencia tuvieron al analizar las Evaluaciones de Desempeño de los Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios, detectando como principales puntos débiles, los relacionados con habilidades y actitudes, más que conocimientos.

Estos resultados también muestran necesidades de capacitación, ya que para poder desempeñar mejor la función, los ejecutivos deberán superar estas debilidades y algunas de ellas requieren del entrenamiento necesario para desarrollar las habilidades necesarias y poder cambiar su actitud. Por ejemplo: Mal Vendedor, Poco Liderazgo, Mal Negociador, Dificultad para relacionarse, Visión a Futuro, etc.

Asimismo, estas debilidades pueden indicar aspectos de personalidad, por lo que será importante validar si tienen el potencial a desarrollar o definitivamente será inútil la capacitación que se pretenda impartir.

Otro grupo de debilidades son reflejo del poco compromiso o desmotivación que tienen estos ejecutivos para desempeñar su función. Por ejemplo: Falta de interés, Inseguro, Poca iniciativa, Conformista, No se preocupa por su desarrollo, etc., por lo que habrá que conocer sus expectativas y ver en qué forma han sido cubiertas o bien, entender que su actitud se debe a la frustración de que estas expectativas no han sido satisfechas.

#### TABLA NO. 4

##### OPINIÓN DE LOS SUBGERENTES DE PROMOCIÓN DE SERVICIOS

Estos resultados nos muestran el otro enfoque: ¿Qué opinaron los Subgerentes de Promoción respecto a la Capacitación impartida en los dos últimos años?

La incidencia en las respuestas corrobora la problemática, ya analizada de la Capacitación, que no es congruente con las necesidades reales del puesto, que no hay control de asistencia, los Jefes no respetan la capacitación, improvisaciones, etc.

Por lo que se refiere a las Expectativas de Desarrollo, el análisis resulta interesante, ya que se puede observar una falta de conciencia en la importancia que le dan a la preparación académica, ya que es muy alto el porcentaje (70%) de ejecutivos que abandonaron sus estudios y no se dan tiempo para prepararse formalmente, en una escuela, o bien dentro del trabajo, asistiendo a cursos de capacitación.

Otro aspecto en el que es importante hacer énfasis, es el relacionado con las metas y objetivos personales, el cual también se puede observar que no le dan

importancia a la congruencia que deben tener sus planes personales con los laborales, ya que del logro de unos depende la obtención de otros.

Además se observa que los Jefes tampoco le dan importancia a este aspecto tan relevante, que es la comunicación Jefe-Subordinado, ya que ellos deben conocer las expectativas y los planes personales que cada uno de sus ejecutivos tienen , a fin de poder incrustarlos dentro de los planes organizacionales, lo cual es recomendable para un mejor ambiente laboral y logro de objetivos mutuos.

En general se puede concluir, después de haber presentado estos resultados, que es importante, a fin de no gastar inútilmente y hacer de la capacitación un proceso educativo que contribuya al logro de las metas institucionales:

1. FUNDAMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN NECESIDADES REALES, TANTO DE LA INSTITUCIÓN, COMO DEL PUESTO Y DEL EJECUTIVO, REALIZANDO UN DIAGNÓSTICO FORMAL DE ESTAS.
2. CONSIDERAR LAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS PARTICIPANTES, ASÍ COMO SU POTENCIAL, YA QUE SE PUEDE VER, EN ALGUNOS CASOS, SI NO SE CUENTA CON ESTE POTENCIAL, LA CAPACITACIÓN SERÁ INÚTIL.
3. UNA VEZ EFECTUADO EL COMPROMISO DE LLEVAR A CABO ESTOS PROGRAMAS, LO QUE SE REQUIERE ES RESPETARLOS Y REALIZARLOS HASTA SU FIN, EVITANDO QUE LAS REESTRUCTURAS O CAMBIOS DE JEFES, INVALIDEN ESTOS PROCESOS DE DESARROLLO, YA QUE POR SU DURACION Y CONTENIDOS SON MUY COSTOSOS Y SI NO SE INCRUSTAN DENTRO DE LA PLANEACION Y RESPONDEN A UNA NECESIDAD REAL DE LA INSTITUCION, RESULTAN INÚTILES Y MUY COSTOSOS.

#### 5.4 SITUACIÓN IDEAL – PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

En las Instituciones Bancarias analizadas, siempre ha sido una preocupación permanente el crear y mantener un buen clima de trabajo, así como ofrecer al personal oportunidades de crecimiento y desarrollo, ubicando a la Capacitación como uno de los factores que contribuyen al logro de estos objetivos.

La Capacitación considerada de esta forma, constituye una gran responsabilidad compartida entre la Institución y su personal, pues busca incrementar los niveles de calidad y productividad en el otorgamiento de servicios a fin de continuar en el mercado y en esta forma trascender en las actividades económicas de mayor impacto.

El personal debe estar orientado a incrementar sus niveles de productividad y de satisfacción frente al desempeño de su puesto y buscar el futuro desarrollo y enriquecimiento de sus funciones, por lo que su responsabilidad es el asumir conjuntamente con la Institución el compromiso de su capacitación:

- PROPICIANDO por sí mismo su desarrollo;
- APROVECHANDO al máximo los recursos que la empresa le proporciona.
- TRADUCIENDO ambos aspectos en una elevación de su productividad y calidad en el servicio que otorga diariamente a sus clientes internos y externos.

La Capacitación en estas Instituciones va progresivamente cobrando mayor sentido en la medida en que todos los elementos que en ella intervienen JEFES INMEDIATOS, PARTICIPANTES, INSTRUCTORES Y COORDINADORES, contribuyan a hacer de ella un proceso educativo permanente que cumpla con los siguientes:

## PRINCIPIOS

1. **INSTITUCIONAL**, ya que debe ser congruente con la misión, objetivos, valores y cultura organizacional.
2. **PLANEADA**, organizada de tal forma que estimule el desarrollo de todos los niveles jerárquicos de la Institución, bajo un enfoque de proceso educativo permanente que contribuya a la formación y desarrollo laboral.
3. **PRIORITARIA**, congruente con las acciones estratégicas de la Institución.
4. **INTEGRAL**, que cubra las necesidades del personal conforme a conocimientos, habilidades y actitudes que le demanda su función.
5. **ORIENTADA AL MERCADO**, con un enfoque para satisfacer las necesidades de su clientela
6. **PROACTIVA**, no tan solo cubrir las necesidades actuales del personal, sino además adelantarse un poco a las demandas futuras del mercado y entorno en general.
7. **COMPROMETIDA**, es decir que debe existir un compromiso tripartita: Participante-Jefe Inmediato-Instructor, a fin de asegurar los resultados óptimos de la Capacitación,
8. **PRODUCTIVA**, coordinada y ejercida dentro de la relación costo-beneficio que asegure al máximo el aprovechamiento de los recursos utilizados en cada evento.
9. **ACTUALIZADA Y ESTRUCTURADA**, conforme a la temática vigente de cada especialidad.

10. **EVALUABLE**, susceptible de que sus resultados sea medidos cualitativa y cuantitativamente.
11. **CONGRUENTE**, en cuanto a metodología, fundamentada en los principios de la Educación de Adultos.
12. **INTENCIONAL**, debe estar orientada a cubrir las necesidades claramente identificadas de la persona a quien va dirigida la capacitación, a través de un proceso de diagnóstico de capacitación y validadas por su jefe.

Asimismo, todo PROCESO DE CAPACITACIÓN, debe alcanzar los siguientes:

## O B J E T I V O S

1. **PROMOCIONAR, ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR** los conocimientos, habilidades y actitudes de su personal,
2. **INFORMAR** sobre la aplicación de las nuevas tecnologías,
3. **PREPARAR** al personal para ocupar las vacantes existentes o bien los puestos de nueva creación,
4. **BUSCAR** la superación y el desarrollo personal de los trabajadores, así como la orientación y formación para el trabajo, a fin de prepararlos para que alcancen un nivel competitivo internacional.
5. **CREAR** en el personal conciencia de la importancia de la prestación del servicio al cliente.

## 5.5 PROPUESTA DEL PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA EJECUTIVOS DE INSTITUCIONES BANCARIAS.

En la realización de esta Propuesta se han considerado aspectos relevantes de los Procesos de: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, así como las TEORIAS MOTIVACIONALES que influyen en el PROCESO DE APRENDIZAJE.

Para la Elaboración de estos Planes de Formación y Desarrollo se requiere llevar a cabo las siguientes fases:

### 1. ANALISIS DE LA DEMANDA DE EJECUTIVOS

¿Cuántos Ejecutivos se requieren?

¿Para qué puestos?

¿Cuándo y con qué perfil?

Para cubrir esta fase se trabaja en conjunto con los Directivos involucrados, a fin de que ellos den respuesta a estas preguntas, requisitando el formato de Análisis de Demanda, (ANEXO 1). Ellos son los que pueden prever o determinar el número de ejecutivos requeridos por puesto en un tiempo determinado, de acuerdo a las causas enseguida mencionadas:

- . JUBILACIÓN,
- . BAJO DESEMPEÑO,
- . APERTURA NUEVAS OFICINAS
- . PROMOCIONES A OTRO PUESTO
- . CAMBIOS DE OFICINA
- . INCAPACIDADES PROLONGADAS
- . RENUNCIAS.
- . CREACIÓN DE NUEVOS PUESTOS
- . INCREMENTO DE PUESTOS, etc.

Para este caso práctico nos enfocaremos únicamente al puesto de Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios.

## 2. PROCESO DE SELECCIÓN

Reclutamiento y Selección de los candidatos, los cuales pueden ser Internos o Externos.

Una vez determinado el número de Subgerentes de Promoción a requerir para el próximo bienio, se efectúa esta fase, para lo cual se realiza todo un análisis, primeramente del personal interno, a fin de seleccionar candidatos que cubran el Perfil validado por la Dirección (ANEXO 2), si es que se decide desarrollar a la gente interna, que bien puede ser del nivel inmediato inferior. (Supervisores, Comodines o Volantes), o bien del mismo nivel, pero de diferente puesto (Subgerente de Servicio o de Control). En caso de que no existan candidatos idóneos, entonces se recluta a algunos otros ejecutivos externos que igualmente cubran dicho perfil.

Para efectos de este caso práctico, la Dirección decidió contar únicamente con personal interno, por lo que nos enfocaremos únicamente al Desarrollo de un grupo de Ejecutivos al cual se le elaborará su Plan de Formación para ocupar a mediano plazo el puesto de Subgerente de Promoción de Servicios Bancarios.

## 3. DETECCIÓN DEL POTENCIAL Y DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Conocer y validar sus:

- Capacidades,
- Intereses,
- Habilidades,
- Rasgos de Personalidad
- Conocimientos,
- Actitudes y
- Expectativas



Para llevar a cabo esta fase se realiza, con la participación de las Psicólogas del Área de Selección, la aplicación de:

1. BATERIA DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS PARA CONOCER SU C. I. (Coeficiente Intelectual), rasgos de personalidad, capacidades, habilidades y en general su potencial a desarrollar, haciendo hincapié en su potencial para promoción y venta, lo que permite conocer qué tanto cada candidato cubre, en esta parte, lo requerido en el perfil del puesto. Las pruebas aplicadas en este caso fueron:

- WAIS,
- Cleaver,
- Machover,
- Frases Incompletas,
- Autobiografía, y
- Entrevista profunda con la Psicóloga.

2. EVALUACIÓN TÉCNICA – CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL PUESTO, estos exámenes permiten detectar el grado de conocimientos que tiene el candidato sobre el puesto y funciones a desempeñar, identificado a su vez, sus necesidades de capacitación. Estas pruebas sirven para evaluar posteriormente el grado de aprendizaje después del proceso de capacitación, ya que hacen las veces de Pre-test o Evaluación Inicial .

Los temas a evaluar en este caso fueron:

- Principales Productos y Servicios de Captación
- Sistema Financiero Mexicano,
- Principales Productos y Servicios de Colocación, y
- Aspectos Básicos sobre Servicio al Cliente.

3. CUESTIONARIO DE PLAN DE VIDA Y CARRERA ORGANIZACIONAL, este cuestionario permite conocer los intereses personales y familiares, así como las expectativas laborales y profesionales de cada candidato, así como saber el grado de congruencia de éstas con lo que la Institución Bancaria le puede ofrecer y esperar del Ejecutivo. (ANEXO 3)

En esta parte es donde se detectan los intereses y las motivaciones que cada ejecutivo tiene, a fin de conocerlas y así saber qué se puede esperar de él, aquí es donde se requiere aplicar los conocimientos acerca de las Teorías Motivacionales.

Después de contar con los resultados de estas tres Herramientas, se integra el expediente con la información de todos los antecedentes y tanto Directivos como futuros Jefes Inmediatos y Coordinadores de Programas de Desarrollo efectúan la preselección de los candidatos que mejor se apeguen al perfil que la Dirección ha definido.

Como dato informativo, vale la pena mencionar que la proporción de candidatos reclutados vs. candidatos seleccionados es 4 a 1; en este nivel de Ejecutivos, es decir que para armar un grupo de 20 personas para este caso práctico, se evaluaron aproximadamente a 80 candidatos.

#### 4) ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Definición de Contenidos Temáticos  
Duración y Programación  
Elaboración del Material Didáctico  
Elaboración de las Guías Didácticas  
Definición y Elaboración de las  
Evaluaciones

Para la elaboración de este Plan se realizan varias reuniones, en las cuales participan Directivos, Instructores, Coordinadores del Programa y algunos de los

Ejecutivos con experiencia en el desempeño exitoso del puesto de Subgerente de Promoción, a fin de que en equipo se elabore y validen los contenidos de este Programa, cubriendo las necesidades individuales detectadas en la aplicación de la Evaluación de conocimientos realizada en la Fase 2.- Proceso de Selección, así como las necesidades institucionales y del puesto en general, analizando la Descripción de Funciones (ANEXO 4), considerando también los diferentes puntos de vista de los involucrados en este proceso:

Directivos	----	Jefes
Instructores	----	Facilitadores del Aprendizaje Especialistas en el Tema
Coordinadores	----	Especialistas en el Proceso de E-A Diseñadores del Programa desde el punto de vista Didáctico
Ejecutivos	----	Personal con experiencia en el puesto a quien va dirigido el Programa

**5) NEGOCIACIÓN DE EXPECTATIVAS**      Jefe - Ejecutivo participante en el Programa de Desarrollo

Una vez que se han determinado y validado los contenidos del Programa, se define la fecha de arranque y se realizan Entrevistas previas con cada uno de los Participantes Seleccionados a este Programa, a fin de negociar en forma individual la congruencia de sus expectativas personales con las expectativas que la Institución tiene respecto a su desarrollo y desempeño próximo, comprometiéndose en este momento Institución-Ejecutivo con un Plan de Desarrollo específico.

Es importante que estas entrevistas sean efectuadas por el futuro Jefe Inmediato, el Director de Área correspondiente, así como el Responsable o Coordinador de este tipo de Programas, ya que es necesario conocer personalmente las inquietudes, motivaciones y necesidades de cada uno de estos integrantes al Programa, ya que la inversión que se efectúa en estos Planes lo justifica totalmente.

#### 6) IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA

Coordinación Logística  
 Definición del Lugar  
 Contratación de Instructores  
 Preparación del material y equipo didáctico  
 Invitación a Participantes  
 Control de Asistencia  
 Elaboración del Presupuesto

Para la realización de esta fase se lleva a cabo cada uno de los aspectos mencionados en la Guía de Supervisión de Cursos presentada en el Cuadro No. 12 de este trabajo.

Esta fase, requiere de una efectiva coordinación, ya que las fases anteriores resultarán inútiles si en el momento de la realización del Programa, no se prevén la gran cantidad de detalles que esta etapa conlleva, por lo que se necesita que el responsable de estas actividades domine la función, a fin de que actúe con la calidad y oportunidad que este tipo de Programas requiere.

#### 7) SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN

– Control Estadístico de Horas/Hombre Capacitación, así como del Gasto de Capacitación.

- Evaluación Intermedia, así como la elaboración de reportes a fin de retroalimentar el seguimiento al Programa, corrigiendo las desviaciones si es el caso.
- Evaluación Final del Proceso, aspecto sumamente importante, ya que nos va a indicar el grado de avance en el aprendizaje de los contenidos, así como la satisfacción de los participantes.

Esta fase es importante, y es la que más se omite en cualquier proceso de capacitación, ya que permite detectar cualquier anomalía y corregirla oportunamente, así como retroalimentar cada parte del proceso. También el Control Estadístico permite tomar decisiones y nos indica si el costo de la capacitación ha sido un gasto o una inversión.

#### 8) NOMBRAMIENTO

Después de haber evaluado el proceso de desarrollo se procede al otorgamiento del nombramiento, asignando al participante de este programa a una Sucursal definida así como su Cartera de Clientes a promover, fijándole las metas a cubrir.

Esta fase es importante, ya que es en la cual se valida realmente la efectividad del Programa, tanto en su fase de seguimiento y control como el compromiso de la Dirección con el Ejecutivo al cumplirle sus expectativas.

## 9) EVALUACIONES SEMESTRALES

Cada seis meses se evalúa el logro de metas y objetivos planteados, así como su actitud de servicio y desempeño en general (Evaluación Cuantitativa y Cualitativa), otorgándole la retroalimentación necesaria, haciéndole ver sus fortalezas y debilidades y fijando nuevas metas y compromisos para el siguiente semestre.

Esta fase corresponde a las evaluaciones periódicas, las cuales permiten dar seguimiento al desempeño exitoso o no de cada ejecutivo, obteniendo así la información necesaria para seleccionar a los próximos candidatos a desarrollar para el siguiente nivel u otro puesto determinado.

En caso de que estas evaluaciones no sean del todo satisfactorias, esto nos permitirá detectar oportunamente las necesidades de capacitación, y así continuar con la elaboración de Planes y Programas de Desarrollo para estos Ejecutivos.

El realizar este proceso garantiza a la empresa el contar permanentemente con candidatos internos disponibles para cubrir las demandas que se vayan presentando y así implementar un Sistema de Tablas de Reemplazo, necesario en toda organización.

Como se podrá observar esta Metodología es aplicable a todo puesto, área y universo, lógicamente entre más puestos se incluyan o el universo sea mayor, el proceso de torna más complejo y difícil de realizar, ya que se requiere de toda una infraestructura administrativa que pueda darle seguimiento y controlar todas las fases antes mencionadas, sin embargo es tan necesario que bien vale la pena efectuarlo.

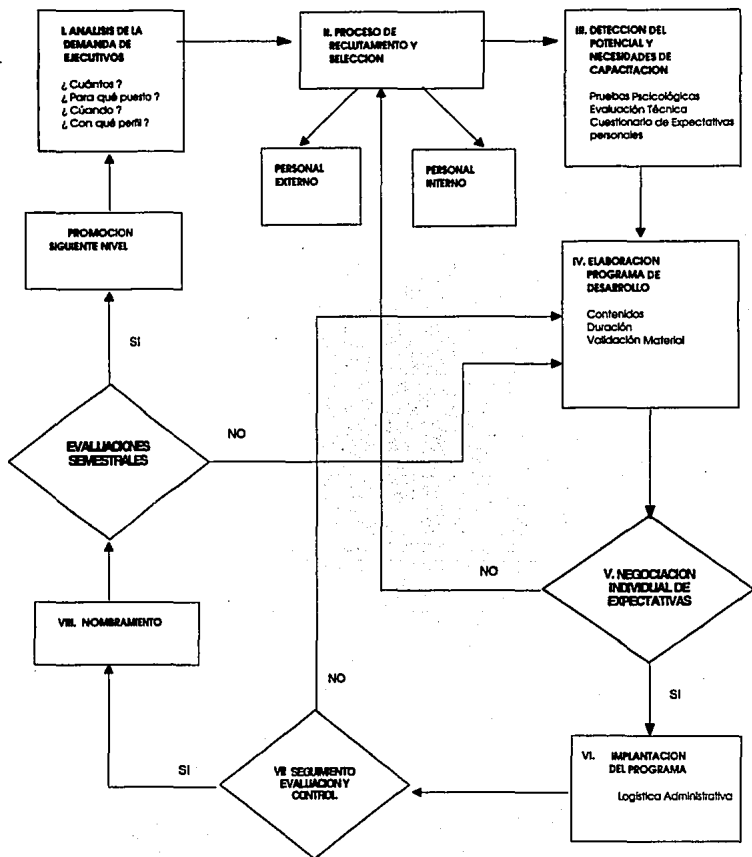
## **5.5.1 FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**

A continuación se presenta un Diagrama de Flujo en el cual se puede observar la correlación que existe entre todas las fases del proceso para la Elaboración de Planes y Programas de Desarrollo para Ejecutivos y el cual está integrado por:

- 1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE EJECUTIVOS**
- 2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**
- 3. DETECCIÓN DE POTENCIAL Y DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**
- 4. ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO**
- 5. NEGOCIACIÓN DE EXPECTATIVAS**
- 6. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA**
- 7. SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN**
- 8. NOMBRAMIENTO**
- 9. EVALUACIONES SEMESTRALES**

También se presenta un esquema que integra los Procesos Principales de la Administración de los Recursos Humanos, que intervienen en el Desarrollo de los Ejecutivos: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN, CONTROL DE LA PLANTA DE PERSONAL Y ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.

# METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PLANES DE FORMACION Y DESARROLLO PARA EJECUTIVOS





**"METODOLOGIA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA DE  
LOS RECURSOS HUMANOS".**

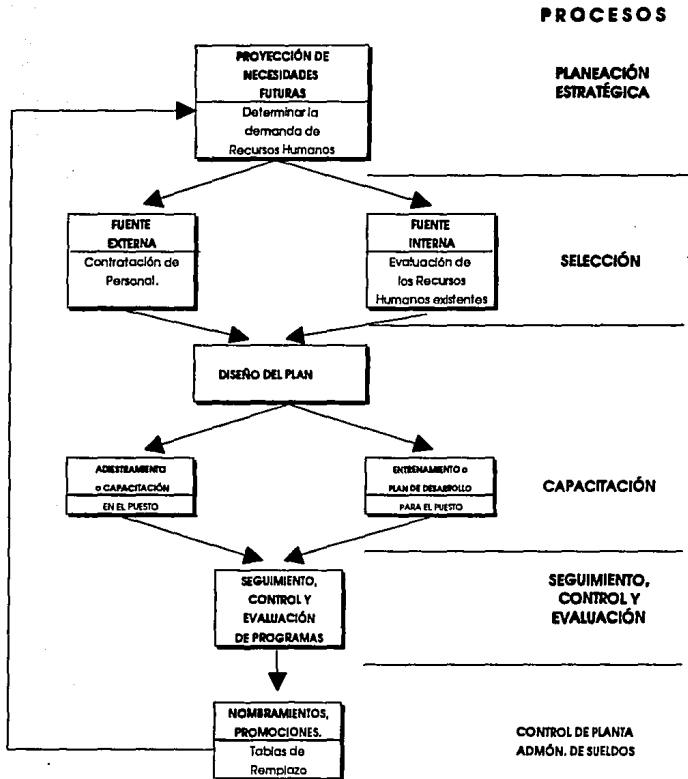


FIGURA No. 4

## 5.5.2 VENTAJAS Y RIESGOS DEL PLAN EN EL CONTEXTO ACTUAL

Desde el contexto actual que se está viviendo en las Instituciones Financieras, es importante hacer hincapié tanto en las Ventajas como Riesgos que se deben considerar al realizar este tipo de Programas y las cuales menciono a continuación:

### V E N T A J A S

1. **PREPARARSE PARA EL FUTURO.** La empresa se prepara para todo lo que se ve venir en el ámbito financiero. La fuerte competencia no deja otra opción. El contar con ejecutivos preparados y desarrollados no es cuestión de un curso o de unos días de práctica, es todo un proceso educativo que se lleva tiempo y requiere necesariamente de un Proceso de Planeación, ya que requiere de una fuerte inversión de recursos: tiempo, dinero e infraestructura técnica.

2. **DESARROLLAR EJECUTIVOS MAS EFECTIVOS.** Al realizar Programas de Desarrollo para los Ejecutivos clave, esto nos lleva a contar con mejores colaboradores, líderes más efectivos que podrán multiplicar en la organización sus conocimientos y ser agentes del cambio, así como contribuir más a los resultados de la Institución y el mismo tiempo ser competitivos a nivel internacional.

3. **INVERSIÓN VS. GASTO.** La organización no gasta en capacitación, invierte en procesos educativos permanentes que incluyen el desarrollo y la formación individual, lo que permite atraer y retener a sus ejecutivos clave, disminuyendo índices de rotación y los gastos que esto implica.

4. **MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL.** Se vive y se trabaja en un ambiente organizacional agradable, ya que el ejecutivo al cubrirsele sus expectativas se siente altamente satisfecho y comprometido con la empresa a dar más y mejores resultados y estos resultados se ven reflejados en los logros de metas

institucionales (alta captación, mayor satisfacción del cliente, más ventas de productos, atracción de más clientes, mayor productividad, mejor servicio, alta rentabilidad, etc.).

5. **CONTAR CON UN SISTEMA PERMANENTE DE TABLAS DE REEMPLAZO.** Contar con un grupo de ejecutivos en promoción y venta de los servicios altamente calificado, lo que lleva a tener los reemplazos necesarios para cubrir las demandas existentes y futuras.

También es importante no perder de vista los siguientes:

## R I E S G O S

1. **NO CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.** El no involucrar a los directivos, instructores, coordinadores y participantes en la elaboración y validación de Contenidos y material didáctico, así como no seguir el proceso antes descrito (fases de la elaboración del Programa), obviamente no garantiza la efectividad del programa y nos conduce a seguir cometiendo los errores mencionados en el apartado de la Problemática Detectada del presente trabajo.

2. **SELECCIÓN INADECUADA DE PARTICIPANTES.** El Proceso de Selección de los candidatos a participar en el programa es otro riesgo muy importante, ya que si de entrada no se cuenta con los participantes idóneos, a pesar de que el Programa esté muy bien diseñado los resultados no serán los esperados.

3. **ESCATIMAR COSTOS.** Esto es otro riesgo que se debe medir, ya que muchas veces por ahorrar se ve fuertemente afectada la calidad de los procesos de capacitación, ya que se contratan lugares inadecuados, el material es mal

fotocopiado, el instructor de mediana calidad, etc. Como ha dicho el Lic. Miguel Ángel Cornejo en alguna de sus conferencias *"La Educación cuesta, pero es más cara la ignorancia"*, y en efecto, ¿CUANTO NOS CUESTAN LOS ERRORES DE LA GENTE NO CAPACITADA?.

4. NO CUMPLIR LAS EXPECTATIVAS DE LOS EJECUTIVOS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA. El no cumplir las expectativas ya negociadas con los ejecutivos, es un riesgo que hay que evitar, pues al finalizar este largo proceso de capacitación (6 meses a un año) y no otorgarle el nombramiento, asignarle una oficina y responsabilidades definidas, el ejecutivo terminará por irse a otra Institución Bancaria, lo que origina un altísimo gasto de capacitación, ya que no se recupera nada de lo invertido en esta persona.

5. CAMBIO DE AUTORIDADES, DIRECTIVOS O JEFES. Y por último, pero que considero muy importante, es el que exista un COMPROMISO A NIVEL INSTITUCIÓN, pues es muy común que al cambiar de Jefes, Directivos o Autoridades en general, estos desconocen las negociaciones o los compromisos efectuados con anterioridad, teniendo que partir de "CERO" cada vez que hay reestructura o cambios de jefes, lo que es sumamente desmotivante para el ejecutivo y muy costoso para la institución, ya que al no haber continuidad el costo beneficio de estos procesos se eleva notablemente.

Para evitar todo lo anterior es muy importante que se oficialice el compromiso Institución-Ejecutivo, se le dé seguimiento, control y se evalúe constantemente el proceso de desarrollo, a fin de que cuando se detecte alguna desviación, ésta se pueda corregir de inmediato y no esperarse hasta terminar, ya que algunas veces es demasiado tarde y esto impacta en la efectividad del programa, además de elevar su costo.

Como en todo Plan o Programa se presentan varias ventajas y riesgos, los cuales habrá que tener en cuenta y validar su costo/beneficio para decidirse si se lleva a cabo

o no. Esta Propuesta ofrece varios beneficios pero si no se cubren los requisitos , el costo es muy alto y de aqui que muchas Instituciones Financieras deciden mejor no llevar a cabo este tipo de Programas.

## 5.6 PROGRAMA DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA SUBGERENTES DE PROMOCIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS

A continuación se presenta el contenido del Programa diseñado para los Subgerentes de Promoción de Servicios Bancarios, el cual tiene como:

### OBJETIVO GENERAL

*“CONTAR CON UN PROGRAMA QUE CONTRIBUYA A LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS EJECUTIVOS PARA DESEMPEÑAR EFICIENTEMENTE LA FUNCIÓN DE SUBGERENTE DE PROMOCIÓN DE SERVICIOS BANCARIOS, QUE PERMITA CUBRIR LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE ESTE PUESTO, DENTRO DE UN AMBIENTE AGRADABLE EN DONDE SE LOGRE UNA ADECUADA CALIDAD DE VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL”*

Para cubrir el Objetivo General, este Programa está formado por 5 MÓDULOS, los cuales están integrados cada uno por varios cursos, de tal forma que se manejen por bloques, facilitando el aprendizaje, la administración y la evaluación global.

Se considera un Programa Integral, ya que el 33% del tiempo está dedicado a la ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS; OTRO 33% AL DESARROLLO DE HABILIDADES Y EL 33% RESTANTE AL CAMBIO DE ACTITUDES.

Módulo 1	Introducción	10 días	80 horas
Módulo 2	Conocimientos Básicos	50 días	400 horas
Módulo 3	Desarrollo de Habilidades	30 días	240 horas
Módulo 4	Cambio de Actitudes	30 días	240 horas
Módulo 5	Módulo Integrador (Suplencia de Vacaciones)	60 días	480 horas
	Duración Total en días	180 días	1440 horas

Su Diseño TEORICO-PRACTICO, permite al Participante aplicar de inmediato los conocimientos adquiridos en el salón de capacitación, recibiendo la retroalimentación correspondiente en forma oportuna, ya que cada módulo, después de la parte teórica, trae una parte práctica en Sucursal.

La Distribución de su duración es de:

180 días hábiles, equivalente a 1440 horas, distribuidas en:

60 días de Teoría	= 33%	480 horas
120 días de Práctica	= 67%	960 horas

Por lo que se refiere al Proceso de Evaluación, la PARTE TEÓRICA se evaluará con exámenes de conocimientos, por cada tema impartido.

La PARTE PRÁCTICA se evaluará de la siguiente forma::

- Los ASPECTOS CUANTITATIVOS con Resultados en el Desempeño de la Función:
  - Incremento en el Número de Clientes,
  - Incremento en el Número de Servicios o Productos consumidos por el Cliente,
  - Incremento en el Monto invertido en sus Cuentas Bancarias,

- Los ASPECTOS CUALITATIVOS con:

- Opinión de la Clientela atendida en relación a la calidad del Servicio proporcionado por el Ejecutivo (Asesoría oportuna , prontitud en la respuesta, cortesía, amabilidad y disponibilidad)
- Opinión del Jefe Inmediato (Gerente de Sucursal) en cuanto a su Puntualidad, Compañerismo y Trabajo en Equipo.

## CONTENIDO TEMÁTICO

### MODULO 1. INTRODUCCIÓN

- |   |                        |
|---|------------------------|
| <p><b>1.1 INTRODUCCIÓN A LA INSTITUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes Históricos</li> <li>- Filosofía y Cultura Organizacional</li> <li>- Objetivos y Metas Organizacionales</li> <li>- Políticas Organizacionales</li> <li>- Estructura y Organización</li> <li>- Derechos y Obligaciones de los Empleados</li> <li>- Prestaciones</li> <li>- Principales Servicios y Productos</li> </ul> | <p><b>24 horas</b></p> |
| <p><b>1.2 INDUCCIÓN A LA SUCURSAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura y Organización</li> <li>- Objetivos y Metas de la Sucursal</li> <li>- Mercado y Clientela Asignada</li> </ul>   | <p><b>8 horas</b></p>  |

- |  |                 |
|--|-----------------|
| <b>1.3 INDUCCIÓN AL PUESTO</b>   | <b>8 horas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y Metas del Puesto</li> <li>- Descripción y Análisis de las Funciones</li> </ul>                                |                 |
| <b>1.4 PARTE PRÁCTICA</b>  | <b>40 horas</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas a Sucursales y Departamentos que hacen las veces de Proveedores Internos (Centralizadoras de Procesos)</li> </ul> |                 |

## MODULO 2 CONOCIMIENTOS BÁSICOS

- |  |                  |
|--|------------------|
| <b>2.1 INTRODUCCIÓN AL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO</b>   | <b>24 horas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos que lo integran y sus funciones básicas</li> <li>- Economía y Entorno Financiero</li> </ul>  |                  |
| <b>2.2 SERVICIOS Y PRODUCTOS BANCARIOS</b>   | <b>104 horas</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de Captación<br/>Cheques, Cuentas de Inversión, Tarjetas de Débito, Pagarés a Plazo Fijo, Compra de Acciones</li> <li>- Servicios de Colocación<br/>Préstamos Directos, para Autos, Hipotecarios, Tarjetas de Crédito</li> <li>- Servicios Diversos<br/>Pagos a Terceros (Luz, Predio, Teléfono, Colegiaturas, etc.)</li> </ul> |                  |
| <b>2.3 HERRAMIENTAS FINANCIERAS</b>  | <b>96 horas</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad Bancaria y Financiera</li> <li>- Matemáticas Financieras</li> <li>- Uso y Manejo de Calculadora Financiera</li> </ul>  |                  |



**2.4 CARTERA DE CLIENTES** 16 horas

- Análisis de la Clientela asignada por monto y por mercado
- Uso y Manejo de los Sistemas Internos de Clientes

**2.5 PARTE PRACTICA** 160 horas

- Estancia en Sucursal a fin de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en este Módulo.

**MODULO 3 DESARROLLO DE HABILIDADES****3.1 TÉCNICAS DE PROMOCIÓN Y VENTAS** 48 horas

- Psicología del Consumidor
- Aspectos Clave de la Entrevista de Ventas
- Detección de Necesidades del Cliente
- Cierre de la Venta
- Clínicas de Ventas

**3.2 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN** 32 horas

- Sistemas de Negociación
- Ganar-Ganar
- Características de las Negociaciones Exitosas

**3.3 PARTE PRACTICA** 160 horas

- Estancia en Sucursal a fin de poner en practica todos los conocimientos adquiridos en este Módulo

**MODULO 4 CAMBIO DE ACTITUDES****4.1 ACTITUD DE SERVICIO** 40 horas

- Servicio al Cliente

- Calidad en el Servicio
- Medición del Servicio
- Estadísticas y Parámetros de Medición del Servicio

#### 4.2 MANEJO DE QUEJAS Y ACLARACIONES 40 horas

- Tipos de Quejas y Aclaraciones
- Tipos de Clientes
- Manejo de Conflictos
- Análisis de Problemas
- Procesos Internos de Aclaraciones al Cliente
- Parámetros de Tiempos de Respuesta al Cliente

#### 4.3 PARTE PRÁCTICA 160 horas

- Estancia en Sucursal a fin de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en este Módulo

### MODULO 5 MODULO INTEGRADOR

#### 5.1 SUPLENCIA DE VACACIONES 320 horas

- Durante estos tres meses el Ejecutivo queda como responsable de la función; los primeros 30 días en una Sucursal pequeña y los otros 30 días en otra Sucursal más compleja. En este período el Jefe evalúa el desempeño total del Ejecutivo, incluyendo los aspectos cuantitativos y cualitativos mencionados en la parte de Evaluación.



### ANALISIS DE DEMANDAS 1993-1994

PUESTO/ CAUSA	JUBILACION	BAJO DESEMPEÑO	NUEVAS OFICINAS	REBUNCIAS	TRASLADOS OTRAS OFICINAS	INCAPACIDAD	PROMOCIONES	TOTAL NYO INGRESO	TOTAL PERE INTERNO	TOTAL
GERENTE	5	2	3	2	4	1	0	0	17	17
SUBGERENTE DE PROMOCION	5	3	3	5	3	0	17	20	16	36
SUBGERENTE DE SERVICIO	2	3	3	2	2	3	16	0	31	31
SUBGERENTE DE CONTROL	1	1	3	4	4	2	31	0	45	45
<b>TOTAL</b>	13	9	12	13	13	6	64	20	109	<b>129</b>

Estas 129 personas serán otros tantos Programas de Formación y Desarrollo que se tendrán que elaborar para el bienio. De aquí se derivan los Planes de Vida y Carrera Organizacional.

## ANEXO No. 2 PERFIL DEL SUBGERENTE DE PROMOCIÓN

### CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

<b>Edad:</b>	<b>23 a 25 años</b>
<b>Sexo:</b>	<b>Femenino o Masculino</b>
<b>Estado Civil:</b>	<b>Soltero o Casado</b>
<b>Escolaridad:</b>	<b>Titulado Licenciatura Área Económico-Administrativa Ingeniería Industrial, Lic. Relaciones Comerciales</b>
<b>Experiencia:</b>	<b>Mínimo 3 años en la Operación Bancaria, en puestos de atención a clientes (Cajero, Supervisor, Subgerente de Servicio)</b>
<b>Presentación:</b>	<b>Agradable</b>
<b>Nivel Socio-Económico:</b>	<b>Medio</b>
<b>Idioma:</b>	<b>80% Inglés, deseable, no indispensable</b>

### RASGOS DE PERSONALIDAD:

- Extrovertido
- Buen Manejo de las Relaciones Interpersonales
- Ascendencia sobre la Gente
- Tolerancia a la Frustración
- Orientación a Resultados

### HABILIDADES:

- Verbal
- Negociadora

### ACTITUD:

- De Servicio

**ANEXO No. 3**  
**CUESTIONARIO**  
**PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS**

**OBJETIVO:** El presente Cuestionario tiene por objetivo conocer las expectativas del Ejecutivo, intereses y preferencias en el ámbito laboral/profesional, así como en el personal/familiar, a fin de considerarlas al elaborar el Plan de Desarrollo y hacerlas lo más congruentes posibles con las expectativas e intereses que la Institución tiene.

**INSTRUCCIONES:** Con el fin de lograr el objetivo antes planteado, le agradeceré proporcione los datos personales que a continuación se le solicitan, y en hojas por separado, responda lo más sincera y objetivamente posible las preguntas que se le hacen en la siguiente hoja.

**DATOS PERSONALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_ No. de Dependientes \_\_\_\_\_ Fecha de Nac. \_\_\_\_\_

Ultimo grado escolar \_\_\_\_\_

Escuela \_\_\_\_\_ Total de años de estudio \_\_\_\_\_

Estudia actualmente: No \_\_\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ Qué estudia \_\_\_\_\_

Escuela \_\_\_\_\_ Horario \_\_\_\_\_

**DATOS LABORALES:**

Puesto actual \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_

Antigüedad en: el Banco \_\_\_\_\_ Oficina \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Calificación ultimas 3 Evaluaciones de Desempeño: \_\_\_\_\_

Nivel de Sueldo \_\_\_\_\_ (tabulador) Valor Mensual : \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

FECHA DE ELABORACIÓN \_\_\_\_\_ FIRMA DEL EJECUTIVO \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

1. ¿Cuáles son, en orden de importancia, las actividades o funciones que más le gusta hacer en el ámbito laboral en general?
  2. ¿Cuáles son, en orden de importancia, las actividades o funciones en las que cree ser o tener más habilidad, en el ámbito laboral en general?
  3. ¿Cuáles son, en orden de importancia, las actividades o funciones que actualmente desempeña y en las que cree requiere de capacitación, actualización o reforzamiento?
  4. ¿Cuáles son sus principales cualidades, habilidades o rasgos de personalidad que cree son sus fortalezas y cuáles son sus debilidades?
  5. ¿Cuáles han sido sus logros o metas que le han causado mayor satisfacción en su vida personal/familiar y cuáles en el ámbito laboral/profesional?
  6. ¿Cuáles son sus 3 principales metas a corto plazo (un año) en el ámbito laboral/profesional y cuáles en el ámbito familiar/personal?
  7. ¿Qué acciones tendrá que llevar a cabo para poder lograr cada una de las metas antes mencionadas? Mencione mínimo 3 acciones para cada meta.
  8. ¿Cuáles son sus 3 principales metas a largo plazo (3 a 5 años) en el ámbito laboral/profesional y cuáles en el ámbito familiar/personal?
  9. ¿Qué acciones tendrá que llevar a cabo para poder lograr cada una de las metas antes mencionadas? Mencione mínimo 3 acciones para cada meta.
  10. ¿Estaría dispuesto a cambiar de lugar de residencia al Interior de la República?  
No \_\_\_\_\_ Sí \_\_\_\_\_ Mencione 3 lugares a dónde le gustaría cambiarse \_\_\_\_\_
-

**ANEXO No. 4**  
**SUBGERENTE DE PROMOCIÓN**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES BÁSICAS**

**PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN:**

Proporcionar la asesoría y orientación adecuada al Cliente acerca de los productos y servicios bancarios disponibles a fin de incrementar el consumo de los mismos, aumentar su cartera de clientes y retener a su clientela asignada..

**ACTIVIDADES PRINCIPALES:**

- ATENDER los requerimientos de servicio de la clientela asignada, a fin de evitar que se vayan como usuarios a otro Banco.
- ATRAER prospectos a los cuales se les pueda vender algún servicio o producto bancario a fin de incrementar así la Cartera de Clientes.
- INCREMENTAR el número de servicios o productos consumidos por la Clientela actual, a fin de aumentar la penetración de estos servicios y productos en el mercado.
- CONVENCER a la Clientela de incrementar el monto de sus cuentas bancarias, a fin de aumentar la penetración en el mercado.
- ASESORAR a la Clientela acerca de los servicios o productos que les conviene consumir de acuerdo a sus necesidades.
- MANTENER y FOMENTAR la relación constante con los clientes, a fin de convertirse realmente en su Asesor Bancario.



### 5.6.1 RESULTADOS OBTENIDOS – PRUEBA PILOTO

1. Una vez validada toda la Propuesta, objeto del presente trabajo, se autorizó llevar a cabo el primer grupo piloto de este programa, el cual dio inicio en el mes de Febrero de 1993, con 23 participantes y tuvo buen término los últimos días del mes de Julio, ya que no se presentó ningún contratiempo en su implantación.
2. El promedio general del grupo fue de 9.58 en lo que corresponde a conocimientos
3. Hubo únicamente dos bajas, una por embarazo y otra persona se casó y renunció al Banco, al resto de los participantes, se les dió su nombramiento, se les asignó Sucursal y su Cartera de Clientes.
4. En la Evaluación del Desempeño del mes de Diciembre, el 90% de los participantes en este Programa obtuvo calificación de EXCELENTE y el 10% restante de MUY BUENA, situación que los hizo acreedores a un Bono Anual por Resultados, además del Reconocimiento Público y una Nota de estos resultados para su Expediente personal.
5. Este grupo de personas se han convertido en agentes de cambio en sus Sucursales, se encuentran motivadas y satisfechas con los logros obtenidos en sólo un año, además son una muestra viviente de la efectividad de este tipo de Programas de Desarrollo.
6. Las metas que se les fijaron para este año de 1994, fueron más retadoras y en la primer evaluación cuatrimestral de seguimiento, el 80% de estos participantes han alcanzado totalmente sus metas, ya que el 20% restante las han rebasado.
7. La Dirección del Banco se encuentra satisfecha de haber llevado a cabo este Programa, ya que se comprueba la efectividad de la Propuesta, objeto del presente trabajo, así como la eficiencia del PROCESO DE

**SELECCIÓN, DE CAPACITACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL, ASÍ COMO EL DE EVALUACIÓN** constante, asegurando una inversión a largo plazo, ya que se detecta entre este grupo de personas a varios candidatos para seguirlos desarrollando al siguiente nivel y quizá a otro más, ya que cuentan con el potencial suficiente para continuar con este proceso de formación permanente.

8. Es notoria la diferencia de estos Ejecutivos, ya que el éxito en sus labores diarias, les crea seguridad, esta seguridad la transmiten en su actitud de servicios y eficiencia en el desempeño de sus labores, creando con esto un ambiente agradable a su alrededor, distribuyendo así las cargas de trabajo y evitando el tener que quedarse tiempo adicional a su jornada normal, lo que repercute en una **MEJOR CALIDAD DE VIDA LABORAL Y PERSONAL**.
9. Los Clientes también lo perciben y estos ejecutivos son frecuentemente solicitados por su actitud de servicio, rapidez y efectividad en la respuesta a las peticiones de los clientes.
10. Debido al éxito de este Programa, la Dirección decidió llevar a cabo estos Planes en forma permanente, extendiéndolos a los demás puestos de Gerencia Media (Subgerente de Control, Subgerente de Servicio y Gerente de Sucursal), situación que hace complejo el Proceso, debido a la cantidad de actividades y variables que se tienen que considerar, sin embargo es posible llevarlo a cabo, siempre y cuando exista el compromiso de la Dirección de cumplir con lo ofrecido, así como incluir estos Programas dentro de su Planeación Estratégica.

Para Oficializar estos Programas de Desarrollo, es importante asegurarse que existe el compromiso por escrito de ambas partes, para lo cual a continuación presento la Carátula del Programa, la cual es firmada por la Dirección del Banco, en señal de que es un compromiso Institucional e independientemente de las reestructuras o de los cambios de Jefes se dará seguimiento a dicho programa, y por el Ejecutivo participante en el Programa de Desarrollo.

## PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PARA EJECUTIVOS CLAVE

Plan de Formación y Desarrollo para el Puesto de: _____	
Nombre del Participante: _____	No. Expediente: _____
Fecha de Inicio: _____	Fecha de Terminación: _____
Sucursal Asignada para la Fase Práctica: _____	
Zona a la que pertenece: _____	Duración del Programa en días: _____
Responsable de la Coordinación del Programa: _____	
nombre y puesto	
Resultados de Evaluación Teórica: _____	Resultados Evaluación Práctica: _____

PARTICIPANTE AL PROGRAMA:	_____	_____
	nombre	firma
JEFE INMEDIATO:	_____	_____
	nombre	firma
DIRECTOR DE AREA RESPONSABLE:	_____	_____
	nombre	firma
COORDINADOR DEL PROGRAMA:	_____	_____
	nombre	firma

## C O N C L U S I O N E S

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, un fuerte problema que tiene México, entre otros muchos, es el de la Educación y como consecuencia de este rezago es el bajo nivel de preparación que tienen algunas personas al enfrentarse al campo laboral, ya que como se tocó en el primer capítulo de este trabajo, los programas del Sistema Educativo no responden, en su mayoría, a las necesidades de preparación que requieren las empresas, surgiendo así una parte de la gran demanda que tienen éstas en materia de Capacitación.

Otra parte de la demanda de Capacitación en las empresas se origina por la deficiencia que se tiene al hacer Capacitación, ya que para la mayoría de las organizaciones la razón para capacitar es únicamente cumplir con la obligación legal y no como parte de una estrategia para mejorar la productividad de la propia organización, ya que, es muy común observar que no existe ninguna vinculación entre la capacitación que se otorga con los objetivos de la empresa, pues generalmente éstas no cuentan con sistemas o procesos que les permitan hacer de la Capacitación una herramienta para resolver este tipo de situaciones.

La Cultura empresarial mexicana refleja una carencia de sensibilidad por el tema de la Capacitación que a la larga le resulta más contraproducente al potencial competitivo de las empresas.

El "divorcio" que existe entre algunos programas escolares y las necesidades del mercado laboral hacen cada vez más necesario la aplicación de programas efectivos que promuevan el desarrollo del personal, incrementando así el mejor desempeño en su actividad laboral, por lo que la función de Capacitar se torna importante, pues se convierte en una herramienta necesaria para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Los constantes cambios del entorno mundial requieren de una gran capacidad de respuesta de las empresas para adaptarse a los mismos y nuevamente la Capacitación adquiere un valor relevante para alcanzar estas metas.

Lo importante y trascendente de este trabajo es que hace énfasis en considerar a la Capacitación como un:

*“ MECANISMO DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA, COMO UN PROCESO EDUCATIVO PERMANENTE, DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL, EL CUAL PARA SER EFECTIVO DEBERÁ TENER OBJETIVOS CLAROS Y CONCRETOS Y DEBE RESPONDER A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN Y A LA DE LOS PARTICIPANTES EN DICHO PROCESO, EL CUAL TIENE QUE ESTAR INMERSO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, CONSIDERANDO A LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO PARTE IMPORTANTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ”.*

En el Caso práctico aquí presentado, para el cual se realizó un Diagnóstico de la Capacitación impartida en dos años, a la Gerencia Media de Sucursales Bancarias, ( Subgerente de Servicio, Subgerente de Control, Subgerente de Promoción de Servicios Bancarios y Gerente de Sucursal) se puede observar que se parte de una necesidad empresarial y se continúa con la parte de la planeación del desarrollo de los ejecutivos, considerando a la capacitación como parte importante de este proceso.

Al elaborar la presente Propuesta, se han considerado aspectos importantes como la SELECCIÓN DE PERSONAL, LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, LAS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE LA GENTE, EL MERCADO SALARIAL, LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, DEL PUESTO, DEL ENTORNO, LA FIJACIÓN DE METAS, EL CLIMA LABORAL, PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA en general, en fin no se ha hecho Capacitación en forma aislada, sino que se ha considerado como parte de todo un Proceso que además conlleva a una MEJOR CALIDAD DE VIDA PERSONAL Y LABORAL.

El éxito ya probado de estos Programas de Desarrollo y que se ha mencionado en la parte 5.5.4 del presente trabajo, es que van de acuerdo a las necesidades de la

empresa y del ejecutivo haciendo congruentes sus expectativas, así como de un seguimiento, control y evaluaciones permanentes, por lo que las posibilidades de obtener resultados bastante satisfactorios son muy altas.

Las grandes empresas aquí en México como Procter & Gamble, I. B. M., Xerox, Coca-Cola, y Pepsico, entre otras, tienen dentro de sus prioridades y prácticas más comunes sus Programas de Desarrollo y Formación de Ejecutivos y Directivos de Alto Nivel, ya que estas empresas están convencidas de los beneficios que estos programas producen, por lo que cuentan con sistemas más sofisticados para la elaboración de dichos programas y también cuentan con una Plataforma Gerencial y Directiva que compile a nivel internacional.

Estas empresas cuentan con un inventario de Recursos Humanos automatizado y realizan Estudios de Calidad del Personal, lo cual les facilita el reclutamiento y la selección del personal, mantienen toda una Cultura de Resultados, por lo que la Evaluación del Desempeño se torna sumamente importante, contemplan los estudios de COSTO-BENEFICIO que implican estos Programas de Desarrollo, validando y costearo toda acción relacionada con ellos y obviamente practican periódicamente encuestas de Clima Laboral, lo que les permite evaluar constantemente todas estas acciones realizadas con sus recursos humanos.

La Revista Management Today, periódicamente realiza encuestas entre los estudiantes, tanto de Licenciatura como de Maestría, de las más importantes Instituciones Educativas en nuestro país, reflejando que el factor que más atrae y retiene a estos profesionistas a solicitar empleo en las empresas arriba mencionadas, es precisamente el Plan de Desarrollo que estas organizaciones ofrecen a sus ejecutivos, así como la posibilidad de enfrentar constantes retos profesionales, lo que les permite desarrollar su potencial y a su vez ingresar en estos niveles de competitividad internacional.

Y si las Instituciones Bancarias quieren que sus ejecutivos alcancen niveles internacionales y sean altamente competitivos, necesitan, requieren de inmediato empezar a implantar programas de formación, como el aquí expuesto, ya que desarrollar ejecutivos de alto nivel requiere de un proceso a mediano o largo plazo (3 a 5 años) y si no empiezan ahora ¿Cuándo?.

Como se ha hecho hincapié a través del presente trabajo, el desarrollo del factor humano se convierte en algo vital para la supervivencia y desarrollo de la organización, es necesario realizar una adecuada planeación de los recursos humanos, ya que no solamente se tienen que capacitar, se tienen que DESARROLLAR EN FORMA INTEGRAL y esto requiere de efectuar una eficiente ADMINISTRACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS, que implica:

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL adecuado y en forma oportuna, ya que se requiere Seleccionar Personal no cubrir vacantes,
2. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, remunerando al personal de acuerdo a sus responsabilidades y efectividad en la realización de su función, así como lograr la competitividad en el mercado salarial que le corresponda .
3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, midiendo el logro de metas y objetivos planteados en la función que desempeña, así como realizando una constante retroalimentación Jefe-Subordinado, que le permita al trabajador conocer su avance en el logro de metas, en forma oportuna, a fin de corregir, en caso de desviaciones.
4. OTORGAMIENTO DE PRESTACIONES, ya sean económicas, sociales, o culturales, lo que permitirá al trabajador concientizar esta parte de su sueldo que no ve en forma tan tangible como su sueldo mensual,
5. MANEJO ADECUADO DE LA RELACIÓN LABORAL, lo que permitirá al trabajador desempeñarse en un ambiente laboral agradable, propiciando una mejor CALIDAD DE VIDA PERSONAL Y LABORAL
6. PROPICIAR EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TRABAJADOR, a través de la planeación adecuada de su capacitación y desarrollo profesional.

Con lo antes expuesto, deseo hacer énfasis en que "hacer Capacitación" no es dar un curso, ni dos, ni se deben dar por cumplir con la Ley, insisto es todo un Proceso de

**Transformación Educativa que toda empresa tiene que incluir dentro de su Planeación Estratégica.**

Por todo lo anterior invito a una reflexión a todos los estudiantes y profesionales de la educación, para involucrarse y conocer más a fondo este campo de acción que es muy vasto, así como el de la Administración de los Recursos Humanos en general, ya que todas las grandes y medianas empresas actualmente requieren urgentemente de profesionales de la educación que vengan a resolver los grandes problemas que se dan al hacer Capacitación y que se han tocado en forma general en el presente trabajo.

Dada mi experiencia en este campo de la Capacitación, creo firmemente que el Pedagogo es uno de los profesionales que debe invadir este campo, ya que su formación académica le permite conocer a fondo los aspectos relevantes del proceso de Enseñanza-Aprendizaje, sus teorías, métodos y técnicas que facilitan dicho aprendizaje, así como el diseño de los Programas de Capacitación y técnicas para la elaboración de material didáctico, todo lo cual requiere de conocimientos precisos de la materia.

**ES UN FUERTE COMPROMISO QUE DEBEMOS ASUMIR, YA QUE AL HACER CAPACITACIÓN ESTAMOS SIENDO PARTE DEL CAMBIO. PARTICIPEMOS EN LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA PARA ASÍ PODER**

**TRASCENDER EN LA VIDA :**

**HAGAMOS ALGO POR LA GENTE. ALGO POR MEJORAR SU NIVEL EDUCATIVO,**

**HAGAMOS ALGO POR LAS EMPRESAS. HAGAMOS ALGO POR NUESTRO PAÍS:**

**" M E X I C O "**

**Ma. Guadalupe Balderas Barba  
Julio, 1994**



## **OBRAS CONSULTADAS**

- ACKOFF, Russell L.- Un concepto de planeación de empresas.- Editorial Noriega Limusa.- México, 1990.- 13ª Reimpresión, 157 pág.
- ACOSTA, María Elisa.- Planea tu carrera y tu vida. Un programa personal de desarrollo, Editorial SITESA, México, 1992, 2ª edición, 105 pág.
- ADKINS Wood, Dorothy.- Elaboración de tests.- Desarrollo e interpretación de los tests de aprovechamiento.- Editorial Trillas, México, 1981.- 160 pág.
- ALPANDER, Guvenç G.- Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos.- Editorial Norma.- Serie Desarrollo Gerencial.- Colombia 1982, 345 pág.
- AMECAP.- Memorias del XII Congreso Nacional de Capacitación.- Capacitación Soporte del cambio.- Asociación Mexicana de Capacitación de personal, A. C. México, 1990.
- AMECAP.- Memorias del XIII Congreso Nacional de Capacitación.- Desarrollo Humano y Competitividad el Resto del Futuro.- Asociación Mexicana de Capacitación de personal, A. C. México, 1991.
- AMECAP.- Memorias del XIV Congreso Nacional de Capacitación.- Capacitación: la Solución de hoy y mañana.- Asociación Mexicana de Capacitación de personal, A. C. México, 1992.
- ANUIES.- Manual de Didáctica General.- Curso introductorio, centro de didáctica de la U.N.A.M.- México, 1978, 127 pág.
- ARIAS Galicia, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas, 4ª Edición México, 1989. 536 pág.
- BANAMEX.- Catálogo de Capacitación.- México, 1992, 86 pág.
- BECKHARD, Richard y Reuben T. Harres.- Transiciones Organizacionales, Administración del Cambio.- Editorial SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. 2ª Edición, México, 1988, 123 pág.
- BENNIS, Warren.- Como llegar a ser líder.- Editorial Nomia, Colombia, 1991, 190 pág.
- BLOOM, Benjamin.- Taxonomía de los objetivos de la Educación.- Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1971
- BRIDGES, William.- Transiciones - El porqué de los cambios que vivimos.- Editorial Fondo Educativo Interamericano, México, 1982, 149, pág.
- BROWN, W. Steven.- 13 Errores fatales en que incurren los Gerentes y cómo evitarlos.- Editorial Nomia, Serie Desarrollo Gerencial, Colombia, 1986, 246 pág.
- BURACK, Elmer H.- Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos. Una Orientación Estratégica.- Ediciones Díaz de santos, S.A. Madrid, 1990, 591 pág.
- CAPACITACION, Enlace al futuro.- Capacitación Bancaria.- Revista año 1, vol. 3, Sep. 1993.
- CARREÑO H. Fernando.- Enfoques y Principios Teóricos de la Evaluación.- Serie Cursos Básicos para Formación de Profesores.- Editorial Trillas, México, 1980.- 3ª Reimpresión, 71 pág.

**CIDAC.- Centro de Investigación para el desarrollo, A.C.- Educación para una Economía Competitiva, Alternativas para el futuro, hacia una estrategia de Reforma.- Editorial Diana, México, 1991, 1ª Edición, 211 pág.**

**CORNEJO, Miguel Angel.- Excelencia, La Nueva Competencia.- Editorial GRAD S.A. de C.V., 1ª Edición, México 1991, 184 pág.**

**CORNEJO y Rosado, Miguel Angel.- Excelencia Directiva Para Lograr La Productividad.- Editorial Grad, México, 1990, 6ª Edición, 193 pág.**

**CORNEJO y Rosado, Miguel Angel.- Liderazgo de Excelencia.- Editorial Grad, México, 1990, 2ª Edición, 206 pág.**

**CRAIG, Robert.- Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.- Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo, Editorial Diana, México 1971.**

**CHIAVENATO, D. Dalberto.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Mc. Graw Hill, México 1983, 578 pág.**

**FERRINI, María Rita y Equipo.- Bases Didácticas, Educación Dinámica, Editorial Progreso, S.A., 6ª Edición, México 1979, 111 pág..**

**FOURNIES, Fendenaud.- Por qué los empleados no hacen lo que se supone que deberían hacer y qué hacer para corregir eso.- Editorial Mc. Graw Hill, México 1992, 109 pág.**

**FRANK, Víctor.- El hombre en busca de sentido.- Editorial Ideroler, Barcelona 1986.**

**FRENCH, Wendell L.- Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos.- Editorial Noriega Limusa, México 1991, 3ª Reimpresión 1ª Edición, 656 pág.**

**GAGO Huguet, Antonio.- Elaboración de Cartas Descriptivas - Guía para Preparar el Programa de un Curso.- Serie cursos Básicos Para Formación de Profesores, Editorial Trillas, México 1987, 115 pág.**

**GIBSON, Ivancevich, Donnelly.- Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso.- Editorial Interamericana, 1ª Edición, México 1983, 585 pág.**

**GIRAL, José.- Cultura de Efectividad.- Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., Sustituto de Efectividad Xabre, México 1992, 2ª Edición, 105 pág.**

**GOAD, Tom W.- El profesional en desarrollo de Recursos Humanos.- Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México 1992, 1ª Edición, 214 pág.**

**GONZALEZ Núñez, José de Jesús.- Dinámica de Grupos.- Técnicas y Tácticas.- Editorial Concepto, México 1979.**

**GRUBBS y REIDENBACH.- Banca de Excelencia.- Como lograr servicios de alta calidad en los bancos. Editorial Panorama, México 1993, 142 pág.**

**HAMPTON, David R.- Administración.- Editorial Mc. Graw Hill.- México 1982, 2ª Edición, 790 pág.**

**HARRIS, Jeff Jr.- Administración de Recursos Humanos.- Editorial Limusa, México 1986.**

**IBARROLA, María de.- Las Dimensiones Sociales de la Educación.- Ediciones El caballito, S.E.P., Biblioteca Pedagógica.- México 1985, 1ª Edición, 159 pág.**

**INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION DEL SECTOR AGROPECUARIO, A.C.- Principios y Técnicas para la Capacitación. Curso Formación de Instructores.-** Editorial INCA RURAL, México 1987, 68 pág.

**IRR.- Institute for International Research.- 2ª Conferencia Anual Sobre el Exitoso Manejo de los Recursos Humanos y Las Relaciones Industriales.-** México 1993, 220 pág.

**JAAP, Tom.- Desarrollo del Liderazgo.-** Editorial Leges, Serie Empresarial, Colombia 1991, 238 pág.

**KAST, Fremont y James E. Rosezweig.- Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas.-** Editorial Mc. Graw Hill, México 1982, 2ª Edición, 699 pág.

**MAHEU, Rene.- La Educación Permanente.-** Biblioteca Salvat de Grandes Temas.- Libros GT. No. 72, Salvat Editores S.A., Barcelona 1975, 144 pág.

**MASLOW, Abraham.- Motivación y Personalidad.-** Ediciones Díaz de Santos, S.A.- Madrid 1991, 436 pág.

**MENDOZA Nuñez, Alejandro.- Manual Para Determinar Necesidades De Capacitación.-** Editorial Trillas, 2ª Edición, México 1986, 139 pág.

**MENDIOLA Z., Ma. de Lourdes.- Criterios para Seleccionar Cursos y Programa de Capacitación y Adiestramiento.-** Editorial Trillas, México 1980

**MIALARET, Gaston.- La Nueva Pedagogía.-** Biblioteca Salvat de Grandes Temas.- Libros GT. No. 67, Salvat Editores S.A., Barcelona 1975, 142 pág.

**MUNCH Galindo y García Martínez.- Fundamentos de Administración.-** Editorial Trillas, México 1992.

**NASH, Mickael.- Cómo Incrementar La Productividad Del Recurso Humano.-** Editorial Nomia, Colombia 1988, 280 pág.

**PAIN, Abraham.- Cómo Realizar Un Proyecto De Capacitación. Un Enfoque De Ingeniería De La Capacitación.-** Editorial Garnica Vergara, Serie Management, Argentina 1989, 205 pág.

**PICAZO Manriquez, Luis R.- Planeación Estratégica Personal Hacia El Año 2001.** Servicio Panamericano de Protección, S.A. de C.V.- Editorial Mc. Graw Hill, México 1992, 122 pág.

**PINTO Villatoro, Roberto.- Proceso de Capacitación.-** Editorial Diana, México 1990, 192 pág.

**SAMA, Cuevas y Valencia.- Planeación, Calidad y D.O. en la Apertura Comercial.-** XI Congreso Internacional de D.O. Mayo 1992, Monterrey, N.L.

**SECRETARIA de Trabajo y Previsión Social.- Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990 - 1994.-** México 1990.- 91 pág.

**SILICEO, Alfonso.- Capacitación y Desarrollo de Personal.-** Editorial Limusa, México 1987.- 2ª Edición, 152 pág.

**STRAUSS / Sayles.- Personal. Problemas Humanos de la Administración.-** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1991, 4ª Edición, 619 pág.

**TELLO, Carlos.- La Nacionalización de la Banca en México.-** Editorial siglo XXI, 2ª Edición, México 1984, 222 pág.

**WARREN, Howard.- Diccionario de Pedagogía.-** Fondo de Cultura Económica, México 1979, 302 pág.