

UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
U.N.A.M.

302923

N=4  
2Ej.



**Propuesta de un modelo para detectar  
necesidades de capacitación a nivel  
operativo en el Grupo Financiero  
Banamex - Accival**

Tesis que para obtener el título de

Lic. en Pedagogía

presenta Silvia Emma Calápliz Avalos

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

México, D.F.

1994

Noviembre, 1993



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**Propuesta de un modelo para detectar necesidades de  
capacitación a nivel operativo en el Grupo Financiero  
Banamex - Accival**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo con mucho cariño a todas las personas que han hecho de mi vida una existencia feliz:

A Miguel y Emma, por ser unos padres ejemplares, mi luz y mi guía, representación humana del amor.

A Mónica, por aventurarse conmigo hacia experiencias nunca imaginadas y luchar por nuestros ideales.

A mis hermanos: Mónica, Nacho, Alma, Erika y Fabi, por toda su comprensión y amor.

A mi Pipinius (Andrea) y Adrián, por recordarme cómo jugar y reír con inocencia.

A mis tías y tíos que siempre me han ayudado incondicionalmente. A Mary Bernal, por todos los buenos y malos momentos que hemos compartido, y por el optimismo que siempre nos ha llevado a vencer.

A todas las personas que profesionalmente me han ayudado a crecer, especialmente a Marychú, Olivia, Rodolfo y Ana Tere.

A todos ustedes ¡mil gracias!

## INDICE

- INTRODUCCIÓN	5
<b>I. EDUCACION</b>	
1.1 CONCEPTO	8
1.2 EDUCACION DE ADULTOS	9
1.3 EDUCACION CONTINUA EN LAS PROFESIONES	11
RESUMEN	14
<b>II. GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL</b>	
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	15
2.2 OBJETIVOS Y VISION	20
2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22
RESUMEN	29
<b>III. CAPACITACION EN LAS EMPRESAS</b>	
3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	30

3.2 MARCO LEGAL	35
3.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS	39
3.4 DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	41
3.5 TENDENCIA DE LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS MEXICANAS ACTUALES	45
RESUMEN	47
IV. LA CAPACITACION EN EL GRUPO FINANCIERO BANAMEX - ACCIVAL	
4.1 IMPORTANCIA	48
4.2 PROCESO DE CAPACITACION EN BANAMEX	49
RESUMEN	56
V. LA RED MEDIOS DE ENTREGA (PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS)	
5.1 PROPOSITO Y CARACTERISTICAS	57
5.2 FUNCIONES	58
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
5.4 EL PROCESO DE D.N.C. EN LA RED MEDIOS DE ENTREGA: SISTEMA PATENTES POR PUESTO	65

<b>RESUMEN</b>	<b>78</b>
<b>VI. PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL OPERATIVO</b>	
<b>6.1 OBJETIVO</b>	<b>80</b>
<b>6.2 CARACTERISTICAS</b>	<b>81</b>
<b>6.3 DIAGRAMA</b>	<b>82</b>
<b>6.4 DESCRIPCION-DEL MODELO</b>	<b>83</b>
<b>6.5 VENTAJAS</b>	<b>96</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>99</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>101</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>

## INTRODUCCION

Comenzar por saber qué es lo que necesitamos es una acción que, además de aclarar nuestras ideas y objetivos, reduce gastos innecesarios y canaliza esfuerzos hacia metas perfectamente delimitadas.

Esta planeación, importante hoy en día para toda empresa que necesita reducir costos y dar más resultados resulta benéfica, ya que provee de respuestas específicas para necesidades específicas. La detección de necesidades de capacitación nos pone en ese plano, permite que conozcamos la dolencia para darle el remedio adecuado.

¿Porqué entonces las empresas gastan tantos recursos en la capacitación de sus empleados, y muchas de las veces no lucen los resultados?

Pienso que la respuesta es simple: no se investigan a fondo las necesidades y se imparte capacitación sin saber hacia dónde se dirige. La mayoría de las veces únicamente para cumplir los requisitos que marcan las autoridades a éste respecto.

Es por ello que la detección de necesidades es la base para que cualquier proceso de capacitación cumpla con su objetivo.



Ahora bien, ¿ Porqué escoger éste tema para un trabajo de tesis de pedagogía?

Estoy convencida que el pedagogo tiene un campo de acción bastante amplio e importante en el departamento de capacitación de cualquier empresa, ya que tiene los conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar cualquier fase del proceso de capacitación, desde la detección, hasta el control y seguimiento.

Tiene claros los objetivos que pueden alcanzarse por medio de un programa educativo y los medios para poder realizarlo, la sensibilidad para mediar entre lo humano, conceptual, teórico y práctico.

En el caso particular de la fase de detección, tiene todos los recursos para poder investigar, analizar y graficar información, proponer ideas y dar soluciones pedagógicamente estructuradas.

En el Grupo Financiero Banamex- Accival, empresa que muestra una gran preocupación por capacitar a sus colaboradores, han surgido varias ideas para que ésta función sea redituable.

Hacia 1988 se realiza el primer intento para detectar necesidades por medio de un sistema llamado Patentes por Puesto, y es hasta 1991 cuando se deja de utilizar por considerarse una herramienta no confiable e impráctica.

El modelo que se propone en este trabajo toma como base al Sistema Patentes por Puesto y pretende superar las fallas que presentó para lograr que efectivamente se le considere como un sistema de D.N.C. ágil y de gran ayuda para la planeación de la capacitación del personal operativo de sucursales y centros financieros del Grupo.

# I EDUCACION

## 1.1 CONCEPTO

Por la educación el hombre llega a ser diferente, a adquirir conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea, al que se adapta y llega a transformar.

La educación entonces puede definirse como la acción y efecto de una determinada influencia, constante y directiva que se realiza sobre el desenvolvimiento del hombre.

Esta influencia puede ejercerse mediante varias vías como son: la enseñanza escolarizada, la extraescolar, lo que hoy en día se considera como educación permanente, educación continúa, etc.

En Banamex, la capacitación es un medio de educación continúa cuya finalidad es tanto brindar oportunidades de aprendizaje al adulto que no las tuvo en su niñez o juventud, como entrenarlo o reentrenarlo de acuerdo a las nuevas tecnologías que va adquiriendo el banco para optimizar procesos.

## 1.2 EDUCACION DE ADULTOS

El aprendizaje , como un hecho continuo en la vida del individuo, es inherente a cualquier edad y circunstancia del ser humano. se aprende aún cuando no se piense en ello, y éste aprendizaje presenta diferentes características de acuerdo a cada etapa de la vida.

El aprendizaje pues, puede entenderse como "toda aquella modificación (cambio/consolidación) en la conducta del ser humano que tiene relativa permanencia" .»

.Específicamente en la etapa adulta presenta características singulares, ya que el individuo que entra en un proceso de formación "llega con un saber experimental y un conjunto de conocimientos ya adquiridos que es preciso no sólo tener en cuenta en términos comprobables, sino también saberlos utilizar para la misma formación". .»

(1) BANAMEX Formación de Instrutores. Curso México, 1992

(2) LOWE, John La educación de adultos. Ed. Sigüeme, París 1978

Además de su experiencia, debe tomarse en cuenta la resistencia al cambio que presentan pues "llega un período en que la mente prefiere lo que confirma su saber a lo que lo contradice, o prefiere las respuestas a las preguntas".

El adulto, también espera que todo nuevo aprendizaje tenga que ver con su realidad inmediata, que se pueda aplicar no en el largo sino en el corto plazo", Bachelard lo llama "un conocimiento basado en la utilidad de los objetos".

Es aquí donde el pedagogo como especialista en educación debe intervenir en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los adultos, ya que posee la formación necesaria para estudiar, analizar, elaborar y determinar los planes y programas de capacitación cuyo contenido estén diseñados para que el adulto pueda aplicarlo inmediatamente en su lugar de trabajo y que le ayude a desempeñar mejor su función, a la vez que favorezca su desarrollo cultural y profesional.

### **1.3 EDUCACION CONTINUA EN LAS PROFESIONES**

La necesidad de actualizarse, reforzar conocimientos, abrirse al cambio y conocer nuevas tendencias es para el profesionista de hoy de suma importancia para su permanencia en las empresas.

Para Stanley M. Grabowski, la educación continúa se refiere a "todo y cualquier método formal e informal, utilizado para el desarrollo y el perfeccionamiento de profesionales".<sup>4</sup>

Esta educación debe continuar a lo largo de la vida profesional de la persona no sólo por se parte del compromiso adquirido al hacerse miembro formal de un gremio profesional, sino para crecer como persona al mismo tiempo.

Dada la importancia de este tipo de educación, existen varios prestadores de servicios de educación continúa:

(4) GRABOWSKI, Stanley M. Educación de Adultos: Manual de Entrenamiento, Ed. Trillas.

México, 1989.

**Asociaciones Profesionales.-** Que tienden a enfatizar el contexto social de las prácticas profesionales, las cuestiones prácticas y la promoción de la educación continúa.

**Instituciones de Educación Superior.-** Las cuales generalmente utilizan expertos y enfatizan los conocimientos, las innovaciones y las sugerencias de cómo debe funcionar la profesión. Este tipo de proveedores proporcionan educación continúa a las profesiones con legitimidad académica y con oportunidades para programas interdisciplinarios.

**Agencias de Empleo, Industrias y Hospitales.-** Estas proporcionan educación continúa en sus instalaciones para empleados profesionales con la finalidad de incrementar la efectividad profesional en el trabajo.

**Empresas y Comercios.-** Que además de promover la competitividad y el desarrollo de sus empleados mediante este tipo de educación buscan ante todo su rentabilidad.

Todos ellos deben tomar en cuenta que los programas deben basarse e integrarse a la práctica de los profesionales en base a necesidades sentidas por ellos mismos en el ejercicio de su profesión.

También, deben evaluar los contenidos y procedimientos de esta educación mediante una detección de necesidades que analice las deficiencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los profesionales reflejadas en su desempeño, así como la complejidad e interdependencia de las diferentes profesiones que hace indispensable un enfoque estrechamente interdisciplinario para alcanzar altos niveles de calidad en el ejercicio de las mismas.



## **RESUMEN**

La educación se define como la acción y efecto de una determinada influencia, constante y directiva que se realiza en el desenvolvimiento del hombre.

El aprendizaje, entendido como toda aquella modificación de la conducta se da en todas las etapas de la vida del ser humano, y en cada una de ellas adquiere un matiz diferente.

Las características más sobresalientes del adulto que definitivamente hay que tomar en cuenta para cuando se les capacita son: experiencia, perspectiva que tiene de la vida, resistencia al cambio, utilidad de lo aprendido e intereses.

Para ello, existen muchas instituciones que ofrecen cursos, talleres, seminarios y congresos, que proporcionan actualización en temas de interés.

Para Banamex es importante que su personal esté permanentemente actualizado para el mejor ejercicio de su profesión y para que el individuo sea como profesionista y persona. Es por esto que el Banco destina muchos recursos en becas, cursos y seminarios que se impartan de manera externa e interna, así como efectúa alianzas con renombrados Institutos de educación superior para ofrecer maestrías y diplomados de carácter bancario.

## **II GRUPO FINANCIERO BANAMEX -ACCIVAL**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS**

Banco Nacional de México ha sido una institución líder en su ramo desde su fundación, ocurrida el 2 de Junio de 1884 con la fusión de los Bancos Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano. Desde entonces, ha desempeñado un importante papel en el desenvolvimiento de las actividades económicas del país, con recursos, experiencia y personal altamente capacitado.

En sus primeros años, además de operar como banco comercial , desempeñó algunas funciones reservadas para el Banco de México, como la de emitir billetes, intervenir en el manejo de la deuda nacional y efectuar servicios de tesorería al gobierno.

A lo largo de 25 años realizó sus operaciones siempre en aumento, hasta que a consecuencia de las transformaciones originadas por la Revolución, se vio obligado a cesar sus funciones de banco emisor de moneda y reorganizar sus actividades. A partir de 1934 efectúa todo tipo de operaciones bancarias de depósito y ahorro.

Desde su origen, el banco no sólo ha respondido a las necesidades de desarrollo socioeconómico del país, sino que también lo ha impulsado y promovido. En la época de la segunda guerra mundial y en los años inmediatamente posteriores, el banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una infraestructura industrial, apoyando directamente a una infinidad de empresas.

Desde entonces ha contribuido al nacimiento y consolidación de innumerables empresas entre las que se pueden contar las más importantes del país. También ha apoyado los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, muchos de los cuales introdujo e implantó en nuestro país.

En 1976 se fusionan cinco empresas que pasaron a formar parte del banco: Seguros América, Financiera Banamex, Financiadora de Ventas, Hipotecaria Banamex y Banco Nacional de México.

En Febrero de 1977 se integraron a Banco Nacional de México sus empresas filiales, dos financieras y una hipotecaria a fin de convertirse en una institución de Banca Múltiple que pudiera proporcionar todos los servicios especializados de depósito, ahorro, financieros, fiduciarios e hipotecarios.

En 1982 se nacionaliza la banca transformándose en Sociedad Nacional de Crédito, dada la aguda crisis financiera por la que atravesaba México en cuanto a la disminución del avance económico, reducción de liquidez y elevación del precio del dinero.

" En 1990, surge la necesidad por parte del Estado de reestablecer el caracter mixto de la Banca debido a la necesidad del Estado de avocarse a cumplir sus objetivos básicos y dar respuesta a las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la banca; ampliar y mejorar la calidad de los servicios de la banca y crédito". "

El 2 de Mayo de 1990, el Lic. Carlos Salinas de Gortari presentó la iniciativa de reforma que modificó el artículo constitucional, permitiendo que el servicio de banca y crédito pudiera ser prestado por particulares. Así inició el proceso de privatización de los bancos que culminó en 1992.

(5) Mensaje de Roberto Hernández Ramírez Presidente del Consejo de Admón. del Banco a los altos ejecutivos en su reunión de grupo celebrada el 29 de Noviembre de 1991.

En Septiembre de 1991 un grupo de inversionistas convocados por la Casa de Bolsa Acciones y Valores (ACCIVAL), cumpliendo con los requisitos y de acuerdo con las normas establecidas por las autoridades, obtuvo el control del banco. Su privatización permitió la configuración de un grupo "Con la capacidad suficiente para hacer frente a la apertura de los servicios financieros" (The New York Times. 2 de Octubre de 1991).

La casa de Bolsa Acciones y Valores , fué creada por un grupo de especialistas del medio bursátil, encabezados principalmente por Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, quienes iniciaron su actividad financiera a principios de la década de los sesentas.

En el año de 1971 decidieron unir esfuerzos y experiencias, fundando en Octubre de ese año Acciones y Valores de México S.A. de C.V. con el propósito de brindar un servicio institucional, profesional e integral a los inversionistas y emisores del mercado de valores, formando para ello una organización con altos niveles de eficiencia técnica y administrativa.

Su incorporación al grupo financiero le da a éste el mayor potencial de proyección en el servicio de banca universal tanto en el país como en el exterior, logrando así una sinergia organizacional y de negocios que aprovecha la amplia cobertura geográfica que tiene el Banco Nacional de México, núcleo de dicho grupo financiero.

## **2.2 OBJETIVOS Y VISION**

**Al transformarse en Grupo Financiero, se hicieron ciertas adecuaciones a los objetivos que el banco tenía anteriormente. Estos fueron señalados en la primera junta de dirección por el Lic. Alfredo Harp Helú, y se transcriben a continuación:**

- **"Banamex deberá ser un importante motor de desarrollo del país**
  
- **Deberá promover el ahorro y canalizarlo con innovación y eficiencia hacia proyectos rentables**
  
- **Deberemos orientarnos al mercado y acercarnos a los clientes para otorgarles servicios de la mayor calidad y a la altura de sus requerimientos.**
  
- **Deberemos estimular el trabajo profesional del personal. Necesitamos ser los mejores y retener en el banco a los mejores**

- Buscaremos mantener el liderazgo de los principales indicadores de la modernización, la innovación y la creación de nuevos servicios en un mercado competido y de rápida evolución

- Impulsaremos la presencia internacional del Banco con el fin de que se identifique a Banamex como el Banco de las empresas mexicanas en el exterior y el de las empresas extranjeras en México

- Atraeremos inversión hacia México, apoyando fuertemente la inversión extranjera en el país y la repatriación de capitales

- Buscaremos obtener una alta productividad sobre los recursos administrativos; sólo así se asegurarán las utilidades que garantizan la autonomía operativa del Banco y permiten su crecimiento y modernización".

La visión del Banco es fortalecerse en los siguientes dos ámbitos: En México, que es su mercado natural en el que debe profundizar y consolidarse, y en el ámbito internacional, mejorando constantemente su posición, ya que busca compararse con las mejores instituciones financieras en el mundo, tanto en productividad, rentabilidad, calidad de servicio y desarrollo de personal.



### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

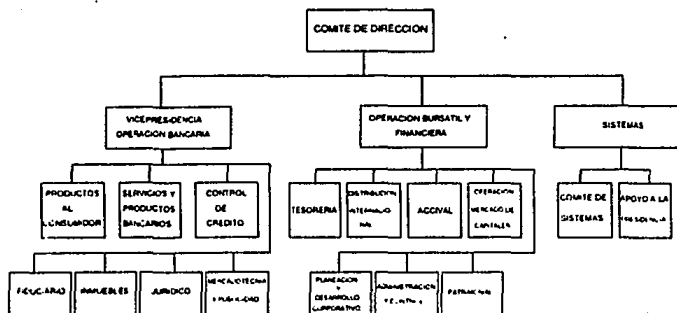
Para alcanzar los objetivos planteados bajo un claro sentido de responsabilidad por campos de acción y especialidad, a continuación se muestra el organigrama general del Banco, que como en cualquier Institución, pretende establecer las relaciones formales y la división de trabajo entre sus integrantes. Esta estructura ( formalmente presentada al personal en Septiembre de 1993) es más dinámica y flexible, para responder a cambios constantes, ofrecer al cliente una imagen clara del Grupo como unidad cuya razón de ser es satisfacer sus necesidades financieras.

Esta estructura es una herramienta al servicio de la estrategia que permitirá atender integralmente y de una manera más profesional a los clientes, aprovechar la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo; facilitar que cada integrante de la Institución comprenda qué es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad; enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más a

su especialidad; otorgar la misma significación a las áreas operativas que a las de apoyo, lo que hace posible ubicar a cada uno de los puestos en uno de dos tipos: los dedicados a atender al cliente y los responsables de apoyar a quienes se ocupan del cliente.

No es intención de este trabajo profundizar en todas las áreas del Banco, pero es conveniente dar al lector una idea general de las funciones de cada una de ellas para destacar su importancia y en especial la de Servicios y Productos Bancarios (antes Red Medios de Entrega), ya que es el área que contempla a las sucursales, lugar físico donde se ubican los puestos operativos a los que va dirigido esta tesis.

**Estructura Organizacional del grupo financiero  
Banamex - Accival**



## **OPERACION BANCARIA**

### **Productos al Consumidor**

Tiene como responsabilidad la operación de la tarjeta de crédito y el financiamiento para bienes de consumo.

### **Servicios y Productos Bancarios**

Encargada de la operación de sucursales, cajeros automáticos y otros dispositivos de entrega en nuestro país, así como servicios generales al cliente, productos y servicios de crédito empresarial, captación de recursos, relación con empresas, análisis de crédito empresarial, crédito a personas físicas y microempresas, productos y financiamientos inmobiliarios, productos de banca electrónica, filiales financieras en nuestro país así como proyectos de infraestructura.

### **Control de Crédito**

Responsable de la política de riesgos corporativos, dicta la normatividad corporativa de crédito y el control de cartera.

**Fiduciario**

Tiene a su cargo la operación fiduciaria.

**Inmuebles**

Administra los recusos inmobiliarios

**Jurídico**

Presta la asesoría jurídica necesaria al grupo

**Mercadotecnia y Publicidad**

Responsable de la estrategia de mercadotecnia y publicidad así como de la estrategia de comunicación organizacional.

**OPERACION BURSATIL Y FINANCIERA****Tesorería**

Encargada de la tesorería nacional e internacional, cambios y mesa de dinero.

### **Distribución Internacional**

Responsable de la red de sucursales, agencias y oficinas de representación, así como de las filiales financieras en el exterior.

### **Accival**

Operación de la Casa de Bolsa, así como responsable de las fusiones y adquisiciones.

### **Operación mercado de capitales**

Responsable de la operación de piso

### **Planeación y Desarrollo Corporativo**

Tiene a su cargo los estudios económicos y sociales, la planeación corporativa, estudios estratégicos y el modelo de gestión.

### **Administración y Control**

Responsable de la estrategia y desarrollo de personal, las normas y

procedimientos operativos, adquisiciones, seguridad, operación administrativa, contraloría y auditoría.

### **Patrimonial**

Da atención integral al segmento más alto de personal físicas, así como atención y servicio a accionistas fundadores e inversionistas institucionales

### **SISTEMAS**

#### **Sistemas**

Responsable de la estrategia en tecnología y sistemas del Banco, de la arquitectura de sistemas y telecomunicaciones

#### **Apoyo a la Presidencia**

## **RESUMEN**

El Grupo financiero Banamex Accival es una empresa que a lo largo de sus 109 años de existencia ha acumulado una gran historia, prestigio y experiencia.

Como parte del Sistema Financiero Mexicano se enfrenta a nuevos retos para posicionarse como el banco número uno de México. aspira, entre otras cosas, a ser un importante motor de desarrollo del país y a la búsqueda de la excelencia en el servicio con un alto enfoque hacia la rentabilidad

Todos estos objetivos no los puede alcanzar sin el recurso humano, de ahí su importancia y la de formar y retener a los mejores profesionales de la banca.

El desarrollo continuo del personal es un objetivo constante desde los orígenes del Banco. Es por ello que a nivel Nacional y entre empresas es reconocida la labor que hace Banamex en este sentido. Y es por ello también que se le ha considerado al Grupo Financiero Banamex Accival como la "Universidad" de los banqueros.



### **III LA CAPACITACION EN LAS EMPRESAS**

#### **3.1 Antecedentes Históricos**

Así como el hombre tuvo la oportunidad de transmitir a otros los conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias, por medio de ejemplos deliberados, signos y palabras, surge la necesidad de crear una transmisión sistemática paralela a los avances de la cultura y la civilización.

Cuando el mensaje fué recibido por otro hombre de forma más completa se dice que se logró el aprendizaje y los conocimientos y habilidades fueron transmitidos. Esta necesidad de transmitir conocimientos en la época primitiva lleva a los inicios de la acción educativa lograda por medio del aprendizaje.

En nuestro país, los orígenes de la capacitación se remontan al régimen azteca, ya que contaban con una organización especial en su forma de gobierno, en la que se puede apreciar el manejo e impartición de justicia en esa época.

Con el objeto de instruir a los jóvenes, los jueces se hacían acompañar por ellos, para que la observación directa proporcionara la experiencia requerida a fin de emitir las resoluciones adecuadas a cada caso.

Así pues, también los gremios artesanales estaban formados por grupos con intereses y metas en común, estas asociaciones son las primeras empresas en donde se establecen normas de calidad para posteriormente crear reglas.

Los gremios se encontraban compuestos por tres clases de trabajadores: el maestro, propietario de materias primas y herramientas, fungía como director de trabajos; El aprendiz, quien era instruido por el maestro para desempeñar un trabajo correcto y eficaz, vivía con el maestro; Y el oficial o jornalero, quien ya estaba instruido pero aún no lograba dominar el oficio..

Se decía que todo aprendiz y jornalero podía aspirar a ser un maestro a través del proceso de aprendizaje que uraba largo tiempo de entrenamiento y estudios donde una persona experimentada enseñaba sus conocimientos y habilidades al aprendiz.

El proceso de aprendizaje llevado a cabo, sólo podía ser transmitido por instrucción directa y con base en la experiencia personal. Es así como surge el primer esbozo de entrenamiento en los medios de producción a través de la enseñanza directa en el trabajo.

Este tipo de entrenamiento propició en la industria textil que los trabajadores instruidos de un maestro mostraran deseos de superación a través de mayores participaciones en su entrenamiento.

Aunado a este deseo, la introducción de maquinaria e ideas innovadoras, así como el aumento de producción y manufactura lleva a una transformación de la economía agrícola a la industrial.

El crecimiento de las actividades de capacitación acompaña este nuevo cambio y expansión industrial, pues el entrenamiento manual surge con mayor fuerza creando escuelas industriales estatales encargadas de capacitar y entrenar a personas desocupadas en el área técnica e intelectual, para que se convirtieran en elementos útiles a la sociedad.

Al arribo de la revolución industrial, la invasión de la nueva tecnología y máquinas en las empresas obligan al hombre a pasar a un segundo plano o desaparecer, con ello la demanda de empleo se hace más grande y el empresario podía obligar a los trabajadores a aceptar condiciones laborales. Este nuevo sistema produce pobreza y desempleo en la sociedad, lo que lleva al obrero a abandonar sus herramientas de trabajo y acercarse a las fábricas para aprender el manejo de las nuevas máquinas.

Lo anterior transforma el sistema de manufactura y provoca la división de trabajo, ya que las operaciones de la producción se hacían por separado y anteriormente un trabajador elaboraba el producto hasta su culminación.

La separación de maestro, oficial y aprendiz pierde sentido y el proceso de trabajo se traspasa a las máquinas, del mismo modo los trabajadores manuales calificados son sustituidos por obreros no calificados.

El flujo de campesinos con deseos de emplearse como obreros en las ciudades donde había industrias, provoca que éstos dieran entrenamiento para el manejo de la maquinaria empleada en la producción; siendo justamente la especialización una de las características de la Revolución Industrial.

Otra característica era la expansión industrial acompañada por el incremento de actividades de capacitación; que sirvieran de apoyo para el desarrollo de la industria. La instrucción se daba en los mismos centros de trabajo a través de la supervisión directa por personal más experimentado que enseñaba y dirigía al nuevo empleado. Es en este momento que las escuelas vocacionales encaminan su enseñanza a una especialidad técnica a fin de promover y proveer a la industria de personal capacitado.

Esta instrucción permitía a los educandos adaptarse a los avances tecnológicos y empezar a producir desde el momento de ingresar a una factoría.

Con el auge industrial la necesidad de crear centros de educación y capacitación se hace más grande pues ello permite una mayor capacitación y mayor rendimiento en el área laboral.

### **3.2 Marco Legal**

Los lineamientos que rigen a la función de capacitación en cualquier empresa, incluso en Banamex, se remiten a la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos y la Ley del Trabajo. (6)

Sobre Capacitación, la Constitución indica en el artículo 123 apartado A fracción XIII que es obligación de las empresas proporcionar capacitación y adiestramiento para el trabajo.

En la Ley Federal del Trabajo se encuentra más a detalle lineamientos en este sentido.

En el artículo 153 A y 153 F se menciona que el propósito de la capacitación es elevar el nivel de vida y productividad del trabajador, actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como incrementar su productividad.

(6) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y Nueva Ley Federal de Trabajo. 1991

**Sobre las obligaciones de la empresa, los artículos 25 VIII y 391 VII indican que se debe incluir en el contrato colectivo puntos referentes a la capacitación**

El artículo 132 XV la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento; el 132 XXVIII la participación de las comisiones para éste fin; el 153 O la necesidad de informar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social sobre la constitución y bases generales de las comisiones mixtas.

El artículo 153 E menciona que se debe impartir capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

El artículo 153 K sobre la atención para la convocatoria de las constitución de las comisiones.

El artículo 153 N menciona que se debe presentar a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación, así como de informar los avances y modificaciones de los mismos.

El artículo 153 Q la aplicación inmediata de los planes y el artículo 153 V el envío a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social la lista de constancias de habilidades.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores, el artículo 153 A enuncia el derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.

El artículo 153 H la obligación de asistir puntualmente a los eventos; atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

El artículo 153 I menciona el derecho a formar parte de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

El artículo 153 T V el derecho a constancia y a figurar en los registros.

El artículo 153 U la obligación de acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.

Sobre las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, el artículo 153 I indica como se deben integrar y las facultades que tiene.



**Sobre Planes y Programas el artículo 153 Q indica los requisitos que deben cumplir.**

**Sobre las Sanciones en el artículo 153 S hace referencia a los dispuesto en el artículo 878 IV**

### **3.3 Importancia de la Capacitación en las Empresas**

"La empresa es un sistema ubicado en un macrosistema económico, demográfico, político y social que se interactúa, presiona y afecta recíprocamente.

Como sistema, la empresa es un concepto de funciones operativas interrelacionadas con la generación de un producto y servicio". m

Para alcanzar sus fines, la empresa debe contar con los insumos necesarios, y uno de los más importantes es el recurso humano. Para ello debe invertir en proporcionar la capacitación necesaria a su personal; además de que por ley las empresas deben cumplir con este requisito, estas deben estar conscientes de la importancia que les proporciona, ya que:

- Aumenta su productividad, y en consecuencia el grado de competitividad con otras empresas del ramo

(7) ESPINOZA. Antonio. Capacitación y Desarrollo del Personal. Manual Diplomado en Recursos Humanos. I.T.E.S.E.M. México p.p. 86

- Produce actitudes de pertenencia en sus empleados
- Satisface necesidades
- Prepara al personal para enfrentar retos actuales y también para los futuros
- Es una medida de proactividad ante el cambio

### **3.4 Detección de Necesidades de Capacitación**

La necesidad de capacitación se puede definir como aquella diferencia cuantificable y medible que se obtiene al comparar los requerimientos de un puesto, con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de un trabajador y que pone en práctica al desempeñar dicho puesto.

La diferencia de lo que debe hacer un trabajador en un puesto determinado y lo que hace actualmente no siempre es causada por el trabajador, sino que también la misma empresa, por falta de planeación, organización, imprecisión en políticas y objetivos puede originarla.

La detección de necesidades de capacitación es un proceso que puede arrojar, lo más fielmente posible, aquellas diferencias anteriormente mencionadas.

Es importante porque:

- Permite que a partir de necesidades presentes y futuras la capacitación pueda planificarse y ejecutarse sobre bases sólidas

- Es un factor orientador de todo proceso de Capacitación.
- Provoca una actitud favorable hacia la capacitación, ya que ésta se encauza hacia la solución de necesidades y problemas reales.
- Es la base para la elaboración de programas de capacitación.
- Proporciona información valiosa para diseñar, actualizar y/o mejorar otros procesos de Recursos Humanos.
- Ofrece indicadores sobre políticas y procedimientos mal diseñados.

#### *Antecedentes*

Haciendo un poco de historia sobre éste tema, veremos que la primera clasificación de los tipos de detección de necesidades fué descrita en 1971 por Alejandro Mendoza, en ella se observan dos tipos: (\*)

(\*) MENDOZA, Núñez Alejandro. Manual para detectar necesidades de Capacitación. México, Trillas, 1990.

**Necesidades Manifiestas.-** Las cuales son aquellas que son evidentes. Surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa; este tipo de necesidades requiere de capacitación para satisfacerse total o parcialmente.

**Necesidades Encubiertas.-** Son las necesidades que probablemente se resuelven a través de la capacitación y se dan cuando, al estar los trabajadores en sus funciones, presenten problemas de desempeño. Sin embargo, se requiere investigar si las causas que las originan obedecen a diferencias de aptitudes o actitudes del trabajador para entonces tratar de resolverlas con capacitación.

Más tarde, en 1971, Tom. H. Boydell introdujo la segunda clasificación:

- a) **Organizacionales.-** las que se dan cuando se habla de "debilidades generales" donde está implicada una parte importante de la empresa.
- b) **Departamentales.-** son las que afectan a un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

c) **Ocupacionales.**- Son las que se refieren a un puesto en particular.

d) **Personales.**- Cuando se ubican respecto a cada trabajador

La última clasificación , descrita en 1979 por Donaldson y Scanell, se refiere también a dos tipos:

a) **Micronecesidad.**- Se da sólo para una persona o para una población muy pequeña.

b) **Macronecesidad.**- Existe en un grupo grande de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional.

Para efectos de este trabajo, los tipos de necesidades descritos anteriormente surven de marco de referencia para analizar el tipo (s) de necesidad (es) que detectará el modelo propuesto en los capítulos siguientes.

### **3.5 Tendencia de la Capacitación en las empresas mexicanas actuales**

El mundo moderno se ha caracterizado por su transformación en todos los órdenes y México no ha sido la excepción. Nuestro país evoluciona acorde a nuevas reglas y estrategias de operación a un ritmo vertiginoso, donde el cambio es una constante, y donde las instituciones que sobrevivirán serán aquellas que sepan responder al mismo.

Por ello, las empresas productivas del sector servicios están más obligadas a canalizar sus esfuerzos hacia la capacitación y el desarrollo de sus recursos humanos, pues como dijera Bob Galvin, de Chairman and CEO MOTOROLA "La función de capacitación y desarrollo se está transformando de una función que marchaba por los bordes a una herramienta estratégica"

Actualmente, la capacitación se basa en un análisis individual de necesidades cuya satisfacción se realiza preferentemente mediante cursos que son tratados como eventos por separado y no como un plan coherente o estrategia de capacitación previamente analizada.



En la mayoría de los casos la capacitación únicamente está enfocada a cumplir con aspectos legales y a desarrollar habilidades propias de una función, perdiendo de vista la trascendencia que tiene como formador integral del individuo.

Hoy en día, es necesario que la capacitación esté enfocada a apoyar los objetivos del negocio, que todos los niveles jerárquicos participen y se responsabilicen del aprendizaje, que los recursos destinados a esta función respondan a necesidades y objetivos específicos, entre otros.

De esta manera se podrán tomar mejores decisiones, se podrán contar con equipos productivos, (que al mejorar la calidad de productos y servicios, provocarán más clientes satisfechos) y para sustentar el desempeño organizacional habrá más disponibilidad de líderes y gerentes.

## **RESUMEN**

La capacitación es un término utilizado en las empresas modernas que se refiere al proceso enseñanza - aprendizaje de adultos.

Desde las sociedades antiguas hasta las modernas el hombre se ha visto en la necesidad de capacitarse o adiestrarse para la ejecución de tareas.

A lo largo de la historia esta actividad ha sido regulada por diferentes medios. En la actualidad los lineamientos que rigen a esta función se remiten a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y a la Ley Federal del Trabajo. En ellas se dan a conocer los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores como de los patrones a éste respecto.

La importancia de la capacitación en las empresas es tan grande que se ha dejado de pensar en ella como una "inversión" para concebirla como "una herramienta estratégica" de cualquier empresa ya que: aumenta su productividad y en consecuencia el grado de competitividad con otras empresas del ramo; produce actitudes de pertenencia en sus empleados; satisface necesidades; prepara al personal para enfrentar los retos actuales y futuros, además de ser una medida de proactividad ante el cambio.

## **IV LA CAPACITACION EN EL GRUPO FINANCIERO BANAMEX ACCIVAL**

### **4.1 Importancia**

El recurso humano en Banamex es un factor determinante para lograr sus objetivos, su preparación y desarrollo implica no solamente mayor productividad y utilidad para el grupo, sino también un sentimiento de pertenencia, motivación y aumento de calidad de vida en sus empleados.

La capacitación como en toda empresa productiva, también está ligada al logro de resultados. Actualmente está enfocada a cubrir requerimientos específicos de las funciones encaminadas a la adquisición de nuevas habilidades. En el aspecto educativo, su enfoque no sólo se centra en el aprendizaje, sino en las acciones derivadas de éste, como la práctica, los planes de acción y seguimiento de cada programa impartido.

#### 4.2 Proceso de capacitación en Banamex

De manera institucional los procesos que fluyen en torno a la administración de personal y por ende de la capacitación se regulan mediante tres herramientas: El manual de rutinas de control de la administración de recursos humanos, la línea ejecutiva de la agenda del jefe y el manual de administración de personal. En este último " se establecen las normas y procedimientos operativos específicos que todo jefe en la organización debe atender en materia de personal, en el ejercicio de su gestión al frente de un equipo de colaboradores" .<sup>9</sup>

La capacitación entonces, es entendida como "un proceso planeado, sistemático y contínuo, orientado a la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes del personal que así lo requiera" Su propósito es optimizar el desempeño y desarrollo profesional y personal de los empleados, de forma que la organización cuente con personas calificadas en todos los niveles jerárquicos".<sup>10</sup>

(9) Manual de Administración de Personal. BANAMEX. Tomo I

(10) Idem

Esto se fundamenta en el artículo 15 de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y artículo 12 fracción V, así como los artículos 49 y 50 de las Condiciones Generales de Trabajo.

Por norma corporativa, todo proceso de capacitación que tenga lugar en el Banco deberá cubrir las siguientes fases:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación
- b) Planeación
- c) Diseño
- d) Implantación
- e) Evaluación
- f) Seguimiento

Detección de necesidades de capacitación

... la fase que permite identificar aquellos aspectos en los que el personal requiere adiestramiento, capacitación y/o desarrollo.

La debe efectuar el jefe inmediato con la participación de sus colaboradores y el apoyo del staff de Recursos Humanos de su área de adscripción, y con la validación del titular de personal correspondiente.

Se realiza mediante la comparación entre conocimientos, habilidades y actitudes que requiere o va a requerir un puesto y lo que el personal que lo ocupa está próximo a ocupar demuestra poseer en su desempeño.

Obtenida la información de las necesidades de capacitación, se procede a su jerarquización en función a los lineamientos definidos con prioridad tanto por la institución en sus disposiciones estratégicas, como por las áreas respectivas.

### Planeación

En esta etapa anualmente se establecen las acciones que deberán llevarse a cabo para satisfacer las necesidades de capacitación identificadas y validadas como prioritarias.

**El responsable es el Titular de Personal y/o Asistente de Recursos Humanos quien, integrando la información proveniente de su área, formula el plan anual según el nivel: Dirección, Alta Gerencia, Gerencia Media, Funcionario y Empleado , y el tipo de necesidades organizacionales, ocupacionales, individuales, presentes y futuras detectadas.**

**Es importante mencionar que cada área fija el número de horas capacitación requeridas de acuerdo a sus necesidades, y que pueden satisfacerse mediante capacitación en el puesto, cursos y talleres regulares, capacitación a cargo de los titulares de personal, programas técnicos diseñados e impartidos por las divisiones especializadas del banco, cursos y seminarios externos, congresos y convenciones nacionales y extranjeros, etc.**

### **Diseño**

**Es la fase del proceso en la que se establece la metodología a seguir para lograr los objetivos de capacitación. Existen dos responsables en diseño:**

Para programas genéricos, el departamento de capacitación y desarrollo, y para los programas específicos los titulares de personal, con la ayuda del citado departamento, si ésta fuera necesaria. Los programas sobre productos, servicios o procedimientos institucionales requieren ser validados en cuanto a su contenido técnico por los especialistas responsables a nivel directivo.

### Implantación

Es la fase que implica la organización logística requerida para el desarrollo de los eventos.

En este rubro se consideran los locales donde se imparte la capacitación, horarios, materiales y equipo, gastos del participante, gastos por cancelación de participación, diplomas, reporte de los programas de capacitación, etc.

### Evaluación

Es un medio que existe para garantizar la calidad de los programas



de capacitación, y para retroalimentar a los responsables del diseño de los mismos. Debe contener los siguientes aspectos:

- Logro de objetivos
- Instructor
- Contenidos
- Materiales
- Apoyos logísticos

Las metodologías de evaluación deben apegarse a criterios de confiabilidad y validez que garanticen la objetividad de la misma.

Las áreas que implantan los cursos son las responsables de procesar la información derivada de las evaluaciones y proporcionarlas a los especialistas de diseño.

### Seguimiento

Es la fase que implica la verificación en el puesto de trabajo, de la aplicación de los conocimientos adquiridos por los participantes en uno o varios eventos del proceso de capacitación.

**El responsable del seguimiento es el jefe inmediato del capacitado, a quien se debe retroalimentar acerca de la aplicación de los conocimientos adquiridos.**

## **RESUMEN**

Un factor determinante para lograr los objetivos del Grupo financiero Banamex Accival es la administración de su recurso humano.

Los procesos que fluyen en torno al mismo se regulan básicamente por tres herramientas: el "manual de rutinas de control de la administración de recursos humanos", la "línea ejecutiva de la agenda del jefe" y principalmente por el "manual de administración de personal.

Hablando específicamente de la función de capacitación, ésta se entiende como "un proceso planeado, sistemático y continuo orientado a la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes del personal que así lo requiera".

Su propósito es "optimizar el desempeño y desarrollo personal y profesional de los empleados, de forma que la organización cuente con personas calificadas en todos los niveles jerárquicos"

## **V LA RED MEDIOS DE ENTREGA (PRODUCTOS Y SERVICIOS BANCARIOS)**

### **5.1 Propósito y características**

La Red Medios de entrega (recién llamada Productos y servicios bancarios) es el recurso más importante que tiene el Banco para desplazar sus productos masivamente. Tiene como propósito satisfacer las necesidades de servicios bancarios y financieros de los distintos segmentos de mercado existentes tanto en el interior de la República Mexicana como en el área metropolitana.

Para lograrlo, el Banco utiliza las siguientes estrategias:

- diferenciación de la competencia por la calidad del servicio
- reducción de niveles jerárquicos
- descentralización de apoyos funcionales y operativos
- delegación efectiva de facultades
- acercamiento de la toma de decisiones al cliente

- reforzamiento del apoyo al rol del gerente
- orientación al mercado
- mayor orientación hacia la captación integral
- identificación de niveles de responsabilidad / áreas de contribución
- definición de compromisos y logros por unidad de mercado
- establecimiento de modelos de medición de desempeño que incentiven logros.

## 5.2 Funciones

Algunas de sus principales funciones son:

- Operar los medios de entrega del país con la más alta calidad de servicio
- Otorgar crédito a personas físicas y empresas en desarrollo
- Captar recursos

Definir estrategias de promoción de productos y servicios a clientela institucional

- Realizar la planeación, seguimiento y evaluación de cifras a unidades de mercado

- Establecer la coordinación de los proyectos, proceso y estructuras de medios de entrega

Coordinar el desarrollo de sistemas y tecnología aplicada a la red

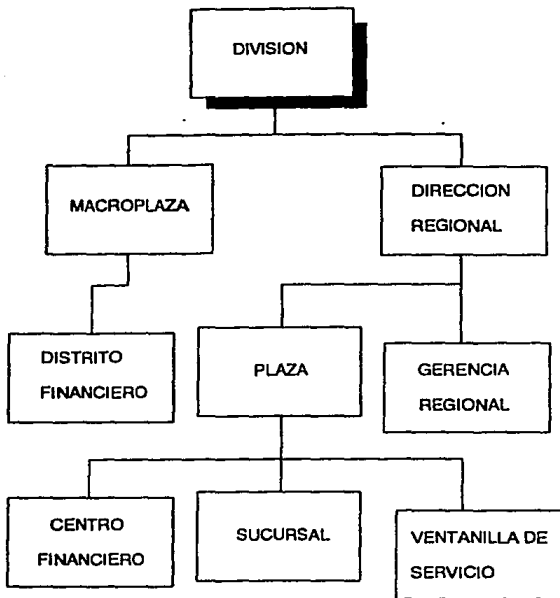
- Propiciar una comunicación efectiva entre los apoyos staff y la línea

- Establecer canales de interlocución y enlace con las diferentes áreas de la Institución.

Para la función de capacitación, y sobre todo para la función de detección de necesidades, la red presenta características favorables, como el hecho de que casi todo su personal se encuentra considerado dentro de un puesto tipo.



**Estructura de Organización**  
**Area Regional**



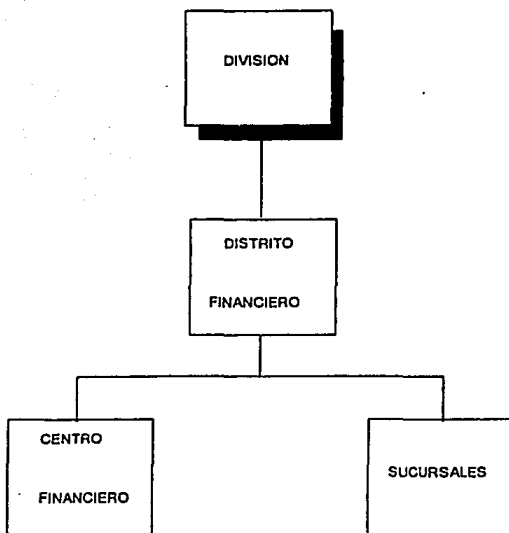


**División.-** Satisface las necesidades bancarias y financieras de su región específica, atendiendo de manera integral a personas físicas, micro y mediana empresa.

**Dirección regional/ Macroplaza.-** Busca satisfacer las necesidades bancarias y financieras de su plaza o región en coordinación con la Dirección divisional, para asegurar la atención al segmento de personas físicas, micro y mediana empresa.

**Plaza/Gerencia Regional/Distrito Financiero.-** Coordina los esfuerzos de su personal en la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los dispositivos de entrega bajo las normas y políticas que aseguren la atención y servicio.

**Estructura de Organización**  
**Area Metropolitana**



**Centro financiero.-** Centro con una jurisdicción geográfica de mercado definida, en la cual se proporciona atención integral a los clientes en sus necesidades bancarias y financieras.

**Sucursal.-** Dispositivo a través del cual se promocionan, venden y entregan productos y servicios institucionales. Como propósitos venta de productos y servicios bancarios y financieros a través de la incorporación de infraestructura y tecnología que le permite procesar, con rentabilidad, grandes volúmenes de operaciones y mantener como una constante la calidad de servicio al cliente.

Es importante mencionar que el operador cajero universal desempeña su labor tanto en centros financieros como en sucursales.

#### **5.4 El proceso de D.N.C. en la Red Medios de Entrega: Sistema Patentes por Puesto**

##### *A) Antecedentes*

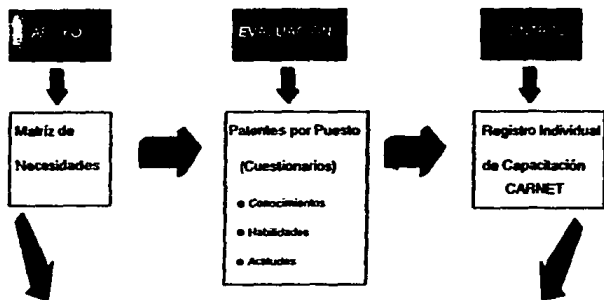
Hasta Julio de 1988, en ésta área del banco se detectaban las necesidades de capacitación en forma empírica, lo que provocaba entre otras cosas: la diversificación de criterios en la planeación de la capacitación, la falta de control y seguimiento de la capacitación impartida y la inexistencia de respuestas a necesidades específicas por puesto.

Todo ello provocado también por la dispersión de recursos humanos, hacía que el Asistente de Recursos Humanos de la plaza identificara las necesidades de capacitación a su criterio, siendo, en el mejor de los casos el indicador más frecuente, la evaluación de actuación, sin ser ésta realmente tomada en cuenta objetivamente para planear un programa adecuado a la función.

Por esa razón el Staff de Recursos Humanos de la Red creó el sistema Patentes por Puesto, que en su primera presentación (1988)

se define como un "Sistema de Administración de la Capacitación que permite: conocer necesidades específicas de capacitación por puesto, identificar la actuación y potencial del personal, además de facilitar la toma de decisiones"

Los componentes de este primer sistema son:



**Tabla de Necesidades por puesto en temas básicos y complementarios**

- **Matriz de Necesidades** que consistía en una tabla de necesidades por puesto en temas básicos y complementarios

- **Patentes por Puesto** cuestionarios que evalúan al personal en las tres áreas: conocimientos, habilidades y actitudes

- **Carnet** registro individual de capacitación, que fungía como el control y seguimiento del sistema

Estos tres elementos brindan el apoyo, evaluación y control respectivo basándose en una tabla de necesidades por puesto en temas básicos y complementarios.

En 1990, se lleva a cabo la segunda implantación, y de sus resultados (En promedio un 56 de calificación en todos los niveles) se deriva la idea de que el Sistema de Administración de Capacitación debiera sufrir una reestructura ya que no se contaban con los recursos necesarios para todo el trabajo que se tenía: elaboración, desarrollo, piloteo, implantación, calificación, registro, seguimiento y actualización de cada patente de los 18,000 empleados con que contaba esta área en ese momento.

En 1991 se redefine el Sistema para lo cual se hicieron estudios de costeo, talleres de actualización para el área de investigadores y diseñadores, campañas de sensibilización al personal y análisis a fondo de los objetivos a alcanzar por el sistema.

De todo ello nace una propuesta que fué aceptada e implantada a fines de ese año, cuyo nombre fué "Sistema Patentes por Puesto", delegando a otro departamento la función de control y seguimiento y descentralizando la función de calificación (automatizada ya para ese entonces con lectores ópticos y códigos de barras en las claves de respuesta de los cuestionarios) a cada Dirección Regional.

#### *B) Concepto*

Patentes por Puesto es un sistema de detección de necesidades de capacitación que mide el nivel de preparación de los empleados en áreas de conocimientos y habilidades a través de cuestionarios.

Su objetivo es detectar las necesidades de capacitación con el fin de reforzar su preparación en aquellos aspectos donde se presenten deficiencias.

### ***C) Características***

Algunas características de las Patentes o cuestionarios se mencionan a continuación:

- Son elaboradas por puesto tipo. Por ejemplo, existe una patente llamada Operador Cajero Universal, misma que se aplica a todas las personas que ejerzan ese puesto en cualquier parte de la República Mexicana. Lo mismo sucede con otros puestos a nivel empleado, funcionario y gerencia media.

Hasta 1991 existían 23 patentes elaboradas que cubrían los tres niveles mencionados anteriormente, que equivalían al 94% del personal de operación.

- Contienen dos apartados generales: conocimientos y habilidades.

- El número de temas contenidos en cada apartado es variable, de acuerdo al puesto y la ponderación de los temas.

- El número de preguntas por patente depende del número y ponderación de los temas que la componen.



- Las preguntas son de tipo cerrado: Opción única, opción múltiple y relación de columnas.
- El tiempo de respuesta de la patente es de 30 a 45 minutos en promedio.
- Su aplicación es anual.
- El contenido es validado por el personal y/o departamento involucrado.

#### *D) Proceso de Elaboración*

Los pasos para la elaboración de las patentes son:

##### 1.- Definición de temas

Se basan principalmente en descripciones de puesto, perfil de puesto, entrevistas con el personal en funciones y entrevistas con los jefes inmediatos.

## **2.- Diseño del cuestionarios**

En base a la información obtenida, se jerarquizan los temas y se determina el número de preguntas. Asimismo se investiga y obtiene material actualizado en las oficinas especializadas - de acuerdo al tema para posteriormente analizar y sintetizar la información para elaborar preguntas.

## **3.- Validación del Cuestionario**

La validación se efectúa tanto con los jefes inmediatos del puesto que cubre la patente como con los departamentos normativos de cada tema; realizándose modificaciones y revisiones según sus sugerencias.

## **4.- Piloteo de la Patente**

Se aplica la patente a un grupo muestra - del puesto a evaluar - para analizar los resultados obtenidos y las sugerencias de los participantes. modificando la patente por última vez antes de implantarse a nivel nacional.

### **E) Proceso de calificación**

Uno de los problemas que afectaban gravemente la aceptación de las patentes era sin duda el proceso de calificación, que hasta 1991 se efectuaba de manera manual, haciendo que el personal encargado de esta función se tardara aproximadamente una hora cincuenta minutos para calificar la patente de un sólo empleado.

Esta situación se superó al implantarse en cada Dirección Regional un Lector Óptico de Patentes (LOP'S), que por medio de hojas de respuesta con códigos de barras efectuaba la captura, calificación y análisis de los resultados obtenidos a una P.C. en tan sólo 28 segundos en promedio por patente. LOP'S ofrece dos tipos de reporte:

- a) Estadísticos. tanto por exámen como por secciones
- b) Detallados Por nombre y por número de nómina de cada trabajador

En la última implantación hecha de Patentes por Puesto (1991) se pudieron observar las mejoras que LOP'S representó para este sistema, que fueron:

- Una reducción considerable de planta de personal de servicio social utilizada para esta actividad
- Rapidez en los resultados para poder efectuar la planeación de la capacitación
- Aceptación por el sistema de D.N.C.
- Estrecho control y seguimiento de la capacitación por persona

*F) Resultados*

Los resultados obtenidos de dicha implantación por puesto fueron:

PUESTO	CALIFICACION
Operador Cajero Universal	30
Auxiliar de Archivo y Almacén	22
Volante "A"	44
Volante "B"	38
Operador Mesa de Trámite	23
Operador Diversas	39

<b>Operador Contaduría</b>	<b>32</b>
<b>Encargado de Talonarios</b>	<b>32</b>
<b>Auxiliar de Talonarios</b>	<b>28</b>
<b>Supervisor Universal</b>	<b>37</b>
<b>Supervisor Diversas</b>	<b>44</b>
<b>Supervisor Contaduría</b>	<b>36</b>
<b>Funcionario de Cuentas Nuevas</b>	<b>34</b>
<b>Cajero Principal</b>	<b>53</b>
<b>Auxiliar de Caja Principal</b>	<b>40</b>
<b>Secretaria de Gerente</b>	<b>42</b>
<b>Secretaria Subgerente</b>	<b>40</b>
<b>Encargada Cajas de Seguridad</b>	<b>42</b>
<b>Subgerente de Servicio</b>	<b>26</b>
<b>Subgerente de Enlace</b>	<b>20</b>
<b>Subgerente de Control</b>	<b>20</b>
<b>Gerente</b>	<b>47</b>
<b>Ejecutivo de Cuenta "C"</b>	<b>42</b>
<b>Calificación Promedio</b>	<b>34</b>

Como se puede observar los resultados muestran una calificación reprobatoria en todos los casos, situación que causó gran afectación a todas las direcciones regionales y metropolitanas, ya que no podían creer que personas con muchos años de experiencia en sus funciones estuvieran tan mal.

Esto ocasionó que las patentes perdieran nuevamente confiabilidad y que se les volviera a tachar de "estorbo" y no de ayuda.

El Staff de Recursos Humanos, investigó y analizó los resultados, obteniéndose un diagnóstico que motivó a la situación actual del Sistema y que se expone y analiza a continuación.

#### *G) Situación Actual*

A pesar de todos los esfuerzos por mantener al Sistema Patentes por Puesto como una herramienta actual, ágil y oportuna para detectar necesidades de capacitación, existen varios factores que la hicieron desaparecer, tales como:

#### **Confiabilidad de los resultados**

LOP'S estaba configurado para que aquel empleado que no contestara correctamente a la pregunta se le castigara con su valor respectivo; es decir, si el empleado contestaba erróneamente una pregunta valuada en dos puntos, a la calificación obtenida se le restaban los dos puntos, de tal modo que a pesar de haber respondido bien alguna preguntas, su calificación global no era objetiva.

### **Actualización de los Cuestionarios**

Los procedimientos, normatividad y hasta los mismos productos y servicios que son contemplados en las patentes variaban constantemente, haciendo que éstas fueran obsoletas en el momento de su aplicación, que como se mencionó era por norma anual.

### **Recursos Humanos**

El número de profesionistas que realizaban el trabajo era de dos, mismos que estaban encargados de no sólo actualizar las 23 patentes que existían, sino de diseñar la de los puestos tipos faltantes. Esto provocaba que se dejara a un lado la actualización para sacar adelante los nuevos cuestionarios.

### **Estrategia de Implantación**

Los cuestionarios eran aplicados una vez al año y a todos los puestos a la vez, provocando que los Asistentes tuvieran cargas excesivas de trabajo en ciertos meses, alterando otros procesos de Recursos Humanos

### **Diseño del Cuestionario**

El hecho de que existieran cuadernillos y hojas de respuesta hacía que los primeros fueran reutilizables, pero al estar encuadernados y sufrir tantas modificaciones, los cuadernillos se volvieron incosteables y la inversión hecha tanto para el Sistema Patentes por Puesto y LOP'S no fué rentable.

En Enero de 1992, se determinó que el uso de las patentes fuera única y exclusivamente para la adecuada toma de decisiones en materia de promociones del personal, y que la detección de necesidades de capacitación se descentralizara a cada Dirección Regional/Metropolitana, siendo el Asistente de Recursos Humanos el responsable directo de su implantación con los métodos y técnicas de su elección.



## **RESUMEN**

El área de productos y servicios bancarios del Grupo Financiero Banamex Accival es importante para este trabajo porque es en ella donde estructuralmente se localizan las sucursales y centros financieros, centros de trabajo donde realizan sus funciones las personas a las que va dirigida esta tesis: el personal operativo de ventanilla.

Esta área tiene como objetivo satisfacer las necesidades de servicios bancarios y financieros de los diferentes mercados que existen en la República Mexicana.

Para la función de capacitación, y específicamente para la Detección de Necesidades de Capacitación presenta características favorables, ya que todo su personal operativo se encuentra considerado dentro de un puesto tipo.

Es por ello que en 1988 su Staff de Recursos Humanos, creó un sistema de D.N.C. por puesto llamado "Sistema Patentes por Puesto".

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

El cual permitía conocer las necesidades específicas de capacitación por puesto, identificar la actuación y el potencial del personal, además de facilitar la toma de decisiones.

A través del tiempo, en 1991, se redefine el sistema, y únicamente se propone para medir el nivel de preparación de los empleados en áreas de conocimiento y habilidades a través de cuestionarios.

A pesar de los esfuerzos por mantener a flote este sistema, existieron muchos problemas que hicieron que el encargado de aplicar los cuestionarios ( patentes ) dejarán de hacerlo por considerarlo un problema más que una ayuda.

#### **IV PROPUESTA DE UN MODELO PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION A NIVEL OPERATIVO**

##### **6.1 OBJETIVO**

El modelo que se propone a continuación pretende superar las fallas del Sistema Patentes por Puesto presentó y por las cuales fué obsoleto; este esquema únicamente está dirigido a puestos operativos de la Red medios de Entrega.

Su objetivo es medir el nivel de conocimientos de las personas que ocupan puestos operativos mediante una batería de cuestionarios por tema, con el fin de reforzar su preparación en aquellos temas donde se presenten deficiencias.

## **6.2 CARACTERISTICAS**

Algunas características de los nuevos cuestionarios se mencionan a continuación:

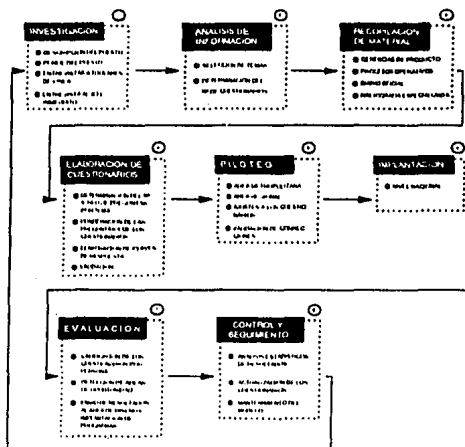
- Son elaboradas por tema. Lo que hace que para detectar las necesidades de capacitación de un puesto se apliquen varios cuestionarios correspondientes a los temas que deba conocer.
- Cada cuestionario abarcará un sólo tema en tres niveles: básico, intermedio y avanzado.
- Cada cuestionario evaluará las necesidades de capacitación únicamente en el rubro de conocimientos.
- El número de preguntas por cuestionario será de 60, considerando que existan 20 preguntas por nivel de complejidad.
- Las preguntas serán de tipo cerrado para que puedan calificarse mediante lectores ópticos con claves de barras. Por lo tanto se considerarán: opción única, opción múltiple y relación de columnas.

- Su aplicación será anual, con la diferencia que será distribuida en varios meses de acuerdo al tema correspondiente.

- Su contenido será validado por la gerencia de producto del tema a evaluar.

### 6.3 DIAGRAMA

A continuación se presenta el diagrama que muestra las fases en las que está compuesto el modelo.



## **6.4 DESCRIPCION DEL MODELO**

### ***1.- INVESTIGACION***

Esta primera etapa tendrá como objetivo recabar información sobre los temas que deben saber el personal operativo para el óptimo desempeño de su puesto. Para ello, se debe recurrir a las siguientes fuentes:

#### **a) Descripción del puesto:**

En este documento se podrá encontrar el propósito, las funciones y responsabilidades del puesto.

#### **b) Perfil del puesto:**

Por medio de éste se conocerá el nivel de preparación, habilidades y experiencia laboral necesarios para un desempeño satisfactorio.

#### **c) Entrevistas al titular de línea:**

Tendrán como propósito identificar, desde un punto de vista estratégico todos aquellos aspectos que son necesarios para el óptimo desempeño del puesto.

**d) Entrevistas con el jefe inmediato:**

La entrevista servirá para obtener información a detalle sobre los procedimientos operativos, especificaciones, y en general, todos aquellos datos que por su especialización operativa nadie más que ellos lo pueden dominar. Se podrá utilizar la misma guía de entrevista que para el titular divisional.

**2.- ANALISIS DE LA INFORMACION**

De las fuentes descritas anteriormente, la A y B muestran el deber ser del puesto y del aspirante al puesto respectivamente. Las C y D proporcionan información de lo que se es en realidad.

Con base en la información obtenida se podrán seleccionar los temas que configurarán la batería de cuestionarios.

Ejemplo: Si se llega a la conclusión de que el Operador Cajero Universal debe conocer: Cheques, Pagos Diversos, Mercado de Dinero y Capitales, Operaciones con Divisas, Contabilidad y Documentos Mercantiles, deberá elaborarse un cuestionario por cada tema, estos, se diseñarán 6 cuestionarios que configurarán la batería necesaria para detectar necesidades de capacitación de ese puesto.

### *3.- RECOPIACION DE MATERIAL*

Al tener identificados los temas, se deberá recopilar el material actualizado por especialidad, para poder elaborar los cuestionarios. Estos pueden obtenerse directamente de la gerencia de producto que los diseña, del departamento de procesos operativos, quien es el encargado de emitir la normatividad de todos los productos y servicios que el banco ofrece, así como de su operatividad;

Las diferentes leyes que regulan los títulos y operaciones de crédito, las nuevas disposiciones del diario oficial, etc.



#### **4.- ELABORACION DE CUESTIONARIOS**

Al poseer el material especializado por tema, se deberá hacer un análisis de la información para posteriormente elaborar tres cuestionarios de cada tema según el grado de profundidad.

De esta manera se podrá contar con un cuestionario de "x" tema básico, uno intermedio y otro avanzado. ( En la página siguiente se muestra un ejemplo de lo que podría ser la matriz de cuestionarios para los puestos de operación).

Una vez realizado lo anterior, se determinará el número y tipo de preguntas (exceptuando las abiertas) que debe tener cada cuestionario según su profundidad.

A la par de esta actividad, se deberán elaborar las claves de respuesta respectivas para ir alimentando al sistema LOP'S que servirá como calificador y formulador de reportes.

Es importante mencionar también que antes de que se piloteen los cuestionarios, estos tendrán que ser validados por la división de Procesos Operativos debido a su carácter normativo en el banco.

**MATRIZ DE CUESTIONARIO 3 PARA LOS PUESTOS DE OPERACION**  
(Ejemplo de Requisición)

PUESTO	TEMA		Cheques		Pagos Diversos		Mencado de Dinero y C		Diversas		Cortados		Ortografa y Redacción		Documentos Mercantiles	
	NIVEL		B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A
Operador Cajero Universal				▲												
Auxiliar Archivo y Almacén			▲													
Operador Mesa de Trámite			▲													
Operador Diversas				▲												
Operador Contaduría				▲												
Encargado de Taponeros y Aclaraciones				▲												
Auxiliar de Taponeros y Aclaraciones				▲												
Supervisor Cajero Universal																▲
Supervisor Cajero Diversas																▲
Supervisor Contaduría																▲
Funcionario de Cuentas Nuevas																▲
Auxiliar Cajero Universal			▲													
Cajero Principal																▲
Secretaría de Gerente			▲													
Secretaría de Subgerente			▲													
Encargado Caja de Seguridad			▲													
Visitante "A"																▲
Visitante "B"																▲
Subgerente de Servicio																▲
Subgerente de Control																▲
Subgerente de Mercado																▲
Gerente																▲

B Básico      I Intermedio      A Avanzado

## **5.- PILOTEO**

El **piloteo** consiste en reunir una muestra significativa de operadores para implantar la batería de cuestionarios y poder corregir las fallas que se presenten antes de lanzar un producto como estandarizado.

En esta fase es importante observar todos los detalles y obtener información de los evaluados en cuanto a confusiones en la manera de redactar las preguntas, el contenido, el tiempo, la fatiga, etc. para que puedan corregirse antes de su liberación e implantación.

## **6.- IMPLANTACION**

Para unificar criterios en materia de D.N.C. y de programas de capacitación que lo satisfagan, la implantación será anual y a nivel nacional, debiéndose considerar particularmente los períodos de cargas de trabajo y las horas problemáticas en cada sucursal o región. De esta manera, cada Asistente de Recursos Humanos podrá calendarizar la implantación de acuerdo a su criterio teniendo la facilidad de hacerlo por tipo de cuestionario, por puesto tipo, por familia de puestos, etc.

Para hacerlo más gráfico, a continuación se presenta un ejemplo de calendarización que el asistente de recursos humanos podría elaborar para que la implantación de cuestionarios se programe a lo largo de todo el año.

Si se observa, en este ejemplo el mes de diciembre no se toma en cuenta debido a que es el mes en que las sucursales y centros financieros tienen más trabajo.

En este ejemplo se agruparon por el tipo de cuestionario, por ello, temas que son indispensables para la mayoría de los puestos como el de cheques o contabilidad tienen un mes específico para la implantación de cuestionarios.

CALENDARIZACION PARA LA IMPLANTACION DE CUESTIONARIOS DE D.N.C.  
(Ejemplo)

TEMA	MES												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
CHEQUES	■	■											
PAGOS DIVERSOS			■										
MERCADO DE DINERO				■									
MERCADO DE CAPITALES					■								
DIVISAS					■								
CONTABILIDAD						■							
ORTOGRAFIA Y REDACCION							■						
DOCUMENTOS MERCANTILES								■					
SUPERVISION									■				
BANCA MENEDEO										■			
SISTEMAS					■								
NEGOCIACION									■				

No con éste ejemplo se pretende dar a entender que es la única manera de calendarizar, también el Asistente de Recursos Humanos lo puede hacer por puesto, familias de puestos, etc.

En la siguiente página se muestra otro ejemplo de calendarización, en donde el lector se puede dar cuenta de que la implantación para un puesto complejo,- como lo es el de Operador Cajero Universal - se llevará a cabo en un mes.

Al igual que los supervisores, los subgerentes y las secretarías pueden ser tomadas como familias de puestos y determinárseles un mes específico para que respondan a la batería de cuestionarios.

Una de las finalidades de esta propuesta es que no se le considere como una herramienta de D.N.C. que más que ayuda sea un estorbo para el Asistente de Recursos Humanos, por lo tanto debe ser lo bastante flexible para que éste puede calendarizar y programar de acuerdo a sus necesidades específicas.

**CALENDARIZACION PARA LA IMPLANTACION DE CUESTIONARIOS DE D.N.C.  
(Ejemplo)**

PUESTO	MES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Operador Cajero Universal	■											
Asistente Archivo y Almacén				■								
Operador Mesa de Trámite			■									
Operador Diversas		■										
Operador Contaduría			■									
Encargado de Talonarios y Aclaraciones						■						
Asistente de Talonarios y Aclaraciones				■								
Supervisor Cajero Universal							■					
Supervisor Cajero Diversas								■				
Supervisor Contaduría									■			
Funcionario de Cuentas Nuevas										■		
Asistente Cajero Universal				■								
Cajero Principal										■		
Secretaría de Gerente					■							
Secretaría de Subgerente						■						
Encargado Cajas de Seguridad							■					
Volante "A"								■				
Volante "B"									■			
Subgerente de Servicio										■		
Subgerente de Control											■	
Subgerente de Mercado												■
Gerente												■

## **7.- EVALUACION**

En este rubro consideramos importante aprovechar el sistema de calificación LOP'S ya que, además de haber sido en su tiempo una inversión considerable, representa una gran ventaja en la optimización de tiempo y esfuerzo.

La única modificación que se le haría a la programación del sistema es en cuanto a la manera de otorgar puntos a las respuestas correctas, por ello, no se castigarán las respuestas incorrectas arrojando entonces calificaciones objetivas en una escala de 0 a 100 puntos.

Es conveniente que además de los reportes que el sistema LOP'S ofrece a las personas encargadas de elaborar la planeación de capacitación, se le entregue al evaluado una "boleta" de calificaciones obtenidas en los cuestionarios, de esta manera, se les retroalimentará acerca de qué tanto conocen sobre el tema, cuáles son sus áreas de oportunidad y los cursos de capacitación que les deben proporcionar (ya que la mayoría de las veces los empleados son enviados a cursos para cumplir con el requisito de mandar gente, o son enviados a cursos que no tienen nada que ver con sus necesidades), así como saber qué tanto les hace falta para poder aspirar a ocupar un puesto superior.



## **8.- CONTROL Y SEGUIMIENTO**

En esta etapa se analizarán los resultados obtenidos de la implantación de cuestionarios en diferentes modalidades:

- por puesto
- por familia de puestos
- por sucursales
- por centros financieros
- por plazas
- por direcciones regionales

Este análisis servirá para que los encargados de la programación de capacitación se den cuenta del tipo y número de cursos que se deben calendarizar y el nivel al que irán dirigidos.

En esta fase también se contempla el mantenimiento del sistema de D.N.C. y la actualización de los cuestionarios, ya que es en el momento de la implantación cuando se observan diferencias de lo escrito en los cuestionarios a lo que normativamente debe ser. Estas diferencias, como ya se comentó surgen debido a la rapidez con que algunos conceptos y procedimientos cambian en el banco debido a que Banamex se actualiza de acuerdo a nuevas tecnologías que va desarrollando o adquiriendo.

Otro aspecto importante es el seguimiento que se le dé a esta detección, en dos sentidos:

En primer lugar, debido a su razón de ser, para ser el inicio y dar bases reales de la programación de la capacitación de cada dirección regional.

En segundo lugar, y no por ello menos importante, para retroalimentar al sistema de D.N.C. acerca de sus aciertos y fallas para que año con año se vaya mejorando y se le vaya sacando el mayor provecho a ésta manera de detectar necesidades.

## **6.5 VENTAJAS**

Dentro de las principales ventajas que este modelo para detectar necesidades de capacitación presenta están:

### **a) Flexibilidad en la implantación de cuestionarios**

Ya que permite que el Asistente de Recursos Humanos sea el encargado de calendarizar la implantación de acuerdo a sus cargas de trabajo y/o las de cada puesto o centro de trabajo, y no que el staff de recursos humanos sea el que decida la calendarización.

### **b) Confiabilidad en los resultados**

Debido a que LOP'S estará programada para que no castigue las respuestas incorrectas, la calificación obtenida por cada tema será real, favoreciendo tanto al evaluador como al evaluado.

Al evaluado porque por medio de la boleta tendrá una idea de su nivel de preparación y de sus áreas de oportunidad.

Al evaluador porque conocerá el contenido de los cursos que tendrá que programar, el nivel al cual irá dirigido así como el número de participantes estimado.

**c) Actualización de los cuestionarios**

Al tratarse de cuestionarios por tema, la actualización se hace más ágil, ya que cada tema tendrá tres niveles, y las correcciones se harán en el nivel respectivo teniendo que cambiar, de ésta forma, sólo un pequeño cuestionario y no, como anteriormente se hacía una patente que constaba de varios temas y que era además de larga muy lenta para imprimir y distribuir a todo el territorio nacional.

**d) Rapidez en la satisfacción de necesidades**

La detección de necesidades de un tema específico puede verse satisfecha en el corto plazo, ya que mientras se aplican cuestionarios de otros temas, paralelamente se pueden ir impartiendo cursos de capacitación que los satisfagan.

#### **e) Comunicación con la línea**

Por medio de los reportes (boletas) que LOP'S generará, el personal operativo sabrá cuáles son sus áreas de oportunidad y los cursos a los cuales tendrán que asistir.

También, por medio de reportes (listados) que se producirán por centros de trabajo, el asistente de recursos humanos podrá conocer las zonas y/o sucursales o centros financieros que tengan deficiencias en éste aspecto aportando información estratégica para la rotación de personal y para los planes de vida y carrera.

#### **e) Control en la participación de cursos**

Los reportes que se efectúen por tema y específicamente por nivel, servirán de base para que el asistente de recursos humanos se de una idea del número de participantes que tendrá por curso dependiendo del tema y nivel a impartirse.

## **RESUMEN**

**La propuesta del modelo para detectar necesidades de capacitación a nivel operativo pretende superar las fallas que el Sistema Patentes por Puesto presentó y por las cuales resultó obsoleto.**

**Para ello, se muestra en la página siguiente un cuadro sinóptico donde el lector podrá observar con claridad las modificaciones hechas del modelo anterior al que se propone:**

Característica	Sistema Anterior	Sistema Propuesto
Objetivo	Detectar necesidades de capacitación por puesto en áreas de conocimientos y habilidades a través de cuestionarios.	Medir el nivel de conocimientos de las personas que ocupan puestos operativos mediante una batería de cuestionarios por tema con el fin de reforzar su preparación en aquellos temas donde se presenten diferencias.
Diseño	Son elaboradas por puesto tipo	Son elaboradas por tema
Contenido	Cada cuestionario está compuesto por dos apartados generales: conocimientos y habilidades	Cada cuestionario contempla únicamente el área de conocimientos
Nº de Temas	El número de temas es variable, de acuerdo al puesto y ponderación de los temas	Cada cuestionario abarca un sólo tema en 3 niveles: básico, intermedio y avanzado.
Nº de preguntas	Depende del número y ponderación de los temas que lo componen	El número de preguntas por cuestionario será de 60; 20 preguntas por nivel
Tipo de Preguntas	Las preguntas son de tipo cerrado: Opción única, opción múltiple y relación de columnas	No sufre modificación
Validación	El contenido se valida con todos los departamentos de los temas involucrados y con el jefe inmediato del puesto a evaluar	El contenido es validado por la gerencia del puesto a evaluar
Implantación	Su aplicación es anual (Regularmente en febrero)	Su aplicación es anual (Distribuida en varios meses)
Calificación	Se utiliza LOP'S para calificar castigando las respuestas incorrectas	Se utiliza LOP'S para calificar sin castigar las respuestas incorrectas
Elaboración de Reportes	Se obtienen 2 tipos de reportes. a) Estadísticos, tanto por cuestionario como por temas b) Detallados, Por nombre y nº de nómina del trabajador	Se obtienen 4 tipos de reporte: a) Por tema b) Por nivel c) por nº de nómina d) por puesto
Actualización de los Cuestionarios	Se actualizan lentamente, debido a que cada cuestionario contempla muchos temas	Su actualización es ágil ya que se actualiza un tema.

## CONCLUSIONES

1. La acertada detección de necesidades repercute en resultados que benefician a la empresa tanto en productividad, clima laboral, retención de personal, etc.. Para lograrlo, es necesario que la empresa haya fijado los objetivos, funciones, actividades o tareas, estándares de eficiencia y descripción de la calidad de trabajo requerido en cada puesto; además de contar con una adecuada metodología de implantación y el apoyo por parte de la dirección.
2. El caso de la detección de necesidades por puesto tipo ayuda en gran medida, ya que en ellos se puede separar detalladamente la secuencia de tareas y actividades que se realizan en cada puesto, y en el caso particular del modelo que se expuso con anterioridad, se ha cuestionado el tipo de exigencias al desempeño o ejecución que se requieren por medio de cuestionarios por temas.
3. En el modelo que fué presentado se consideró también un diseño acorde a las necesidades para una empresa tan grande como lo es Banamex. pues se necesita que cumplan con algunas características tales como: flexibilidad en su implantación, agilidad para actualizarse, de fácil comprensión y distribución.



4. Finalmente, este modelo procura ayudar al Asistente de Recursos Humanos para que conozca las brechas en conocimientos que los empleados tengan, planee su capacitación en base a necesidades sentidas y fortalezca sus tablas de reemplazo.

De ésta manera ya no se tendrán en las aulas de capacitación personas que no saben a qué van, o a personas que los mandan de "castigo" o "premio", o únicamente "relleno" para poder cubrir el número mínimo de participantes para poder impartir un curso.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1. BACHELARD, G.**  
**La Formación del Espíritu Científico**  
Editorial Vrin.  
París, 1938
- 2. BANAMEX**  
**Formación de Instructores**  
Manual del Instructor.  
México, 1992
- 3. BANAMEX**  
**Manual de Administración de Personal**  
Tomo I  
México, 1990
- 4. BANAMEX**  
**Manual de Inducción a Banamex**  
México, 1990
- 5. BANAMEX**  
**Revista imagen**  
Nº 5 Vol 10  
México, 1991
- 6. BANAMEX**  
**Revista Imagen**  
Nº 5 Vol. 9  
México, 1992

**7. BANAMEX**  
**Revista Imagen**  
Nº 4 Vol. 10  
México, 1993

**8. BANAMEX**  
**Revista Imagen**  
Nº 5 vol. 10  
México, 1993

**9. BANAMEX**  
**Una Nueva Actitud Bancaria**  
Fascículo Informativo para el Personal  
México, 1993

**10. BIBLIOTECA SALVAT. Los grandes temas**  
**La Educación Permanente**  
Editorial Salvat  
Barcelona, 1975

**11. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**  
Editorial Porrúa  
México, 1992

**12. ENCICLOPEDIA TECNICA DE LA EDUCACION**  
**Educación Permanente**  
Tomo VI  
Editorial Santillana  
México, 1987

**13. ESPINOZA, Antonio**  
**Capacitación y Desarrollo de Personal**  
I.T.E.S.M.  
México, 1990

14. GRABOWSKI, Stanley  
**Educación de Adultos: Manual de Entrenamiento**  
Editorial Trillas  
México, 1989

15. INSTITUTE FOR INTERNATIONAL RESEARCH  
**Cómo lograr la calidad total a través de la capacitación y desarrollo**  
México, 1993

16. LARROYO, Francisco  
**Historia General de la Pedagogía**  
Ed. Porrúa.  
México, 1982

17. LOWE, John  
**La Educación de Adultos**  
Editorial Sígueme  
París, 1938

18. MC.GENEE, William, Paul Thayer  
**Capacitación y Adiestramiento de Personal**  
Editorial Limusa  
México, 1992

19. MENDOZA Núñez, Alejandro  
**Manual para Detectar Necesidades de Capacitación**  
Editorial Trillas  
México, 1990

20 Nueva Ley Federal de Trabajo  
Editorial Porrúa  
México, 1992

**21. Revista Management Today en Español**  
Año XIX N° 5  
Diciembre, 1992  
México.

**22. Revista Management Today en Español**  
Año XIX N° 8  
Mayo, 1993  
México.

**23. Revista Management Today en Español**  
Año XX N° 1  
Junio, 1993  
México.

**24. SILICEO, Alfonso**  
**Capacitación y Desarrollo de Personal**  
Editorial Limusa  
México, 1992