

FALLA DE ORIGEN

308923

20

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

24

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**ESTRATEGIAS EDUCATIVAS DESARROLLADAS EN EL
GRUPO FINANCIERO BANAMEX - ACCIVAL PARA LA
FORMACION DE SU PERSONAL**

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
YOLANDA MARIA EDITH CABRERA GARCIA
PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTORA DEL INFORME :
DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES**

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



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.

Dedico este trabajo a :

Dios por darme esta maravillosa vocación de educar.

Mis papás por el gran esfuerzo que siempre han realizado por formarme y darme las mejores oportunidades, todo mi respeto, admiración y cariño.

Mis hermanos Raúl y Claudia por ser para mí un ejemplo constante de dedicación y tenacidad.

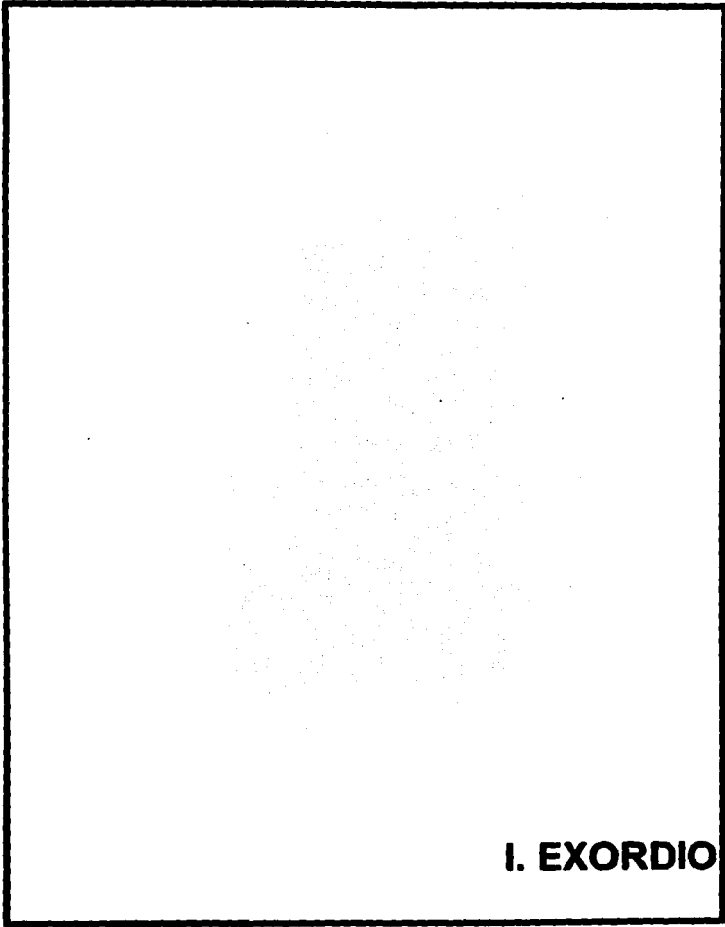
Humberto todo mi amor e infinito agradecimiento por el apoyo y comprensión que me has brindado en todo momento.

Todas aquellas personas e instituciones, mi mayor reconocimiento y gratitud por formarme y ayudarme en mi desarrollo personal y profesional..

INDICE

	pág
I. Exordio	
1.1 Exposición de motivos y Justificación de la relación del informe académico con la carrera	1
II. Cuerpo del informe	
II.1 Tipo de Institución	3
II.1.1 Antecedente histórico	4
II.1.2 Finalidades	9
II.1.3 Metas	11
II.1.4 Objetivos	12
II.2 Estructura Administrativa	13
II.2.1 Organigrama	14
II.2.2 Recursos:	
Humanos y materiales	14
II.2.3 Estructura de la Subdivisión de Formación de Personal	17
II.2.3.1 Misión	17
II.2.3.2 Propósito	18
II.2.3.3 Objetivos específicos de la Subdivisión	21

	pág
II.3 Estructura pedagógica	23
II.4 Contenidos educativos	25
II.5 Métodos, técnicas y procedimientos	31
II.5.1 9 Estrategias educativas	32
II.6 Perfil del docente y del discente	46
II.6.1 Perfil del Docente	46
II.6.2 Perfil del Discente	47
III. Valoración crítica del trabajo	51
III.1 Areas de oportunidad	51
III.2 Propuesta pedagógica	56
III.3 Reflexiones sobre la que se inscribe la práctica profesional	60
IV. Corolario	
IV.1 Evaluación del trabajo	65
IV.2 Alcances y limitaciones	65
V. Bibliografía	
Básica	67
Complementaria	68



I. EXORDIO

I. Exordio

1.1 Exposición de motivos

" En 1991, al completarse el proceso de privatización y volver a ser una sociedad anónima, el Banco decidió mantenerse orientado a la excelencia, mediante la dedicación a sus 3 objetivos fundamentales.

Uno de ellos es atraer, retener y desarrollar a los mejores oportunidades de desarrollo. Bajo ese escenario., bajo esas condiciones se inscribe la trascendencia de nuestras funciones de capacitación. " (1)

Quise iniciar con esta nota textual porque en unas breves líneas se manifiesta la preocupación que Banamex tiene por la preparación de su personal no sólo para desarrollar mejor su trabajo, sino para que también eleven su nivel educativo fomentado esto a través de otros apoyos colaterales como son becas de estudio de licenciatura, maestría doctorado e idiomas.

Por lo tanto la presencia de un profesional de la educación en un departamento de capacitación es de suma importancia, ya que se encarga de diseñar, instrumentar y evaluar nuevos procesos educativos de acuerdo a las necesidades del personal, nivel escolar y ocupacional de cada persona, además de estas funciones, este debe de ser siempre un investigador con el fin de encontrar esquemas y medios didácticos que ayuden a mejorar y perfeccionar los procesos de enseñanza-aprendizaje en los que participa.

Para lograr lo anterior se requiere que los pedagogos exploten al máximo sus conocimientos en materia educativa así como de sus habilidades de adaptación análisis-síntesis, trabajo en equipo y poseer además una actitud positiva, generosa y humilde con la finalidad por un lado de poder transmitir a los demás sus conocimientos y por otro aprovechar la experiencia y aprender de otros profesionales con los cuáles interactúa.

Lo que me motivó a realizar el presente informe que lleva por nombre Estrategias educativas desarrolladas en el Grupo Financiero Banamex-Accival para la formación de su personal, es hacer un alto en mi quehacer cotidiano y darme la oportunidad de:

- Estudiar más a fondo la filosofía, objetivos de la Institución y de mi la Subdivisión en la que tengo el orgullo y privilegio de colaborar.
- Reafirmar mi vocación y reencontrarme con mis estudios universitarios.
- Plantearme un objetivo de estudio el cuál me permitió a volver a la investigación bibliográfica y analizarlo desde un punto de vista totalmente pedagógico.
- Actualizarme en conocimientos previamente adquiridos.
- Conocer y analizar las estrategias que en materia educativa se han llevado a cabo antes que yo ingresaré.

El enfoque con que realicé este informe es inminentemente didáctico, para lo cual se sustentó en una investigación bibliográfica sobre los puntos esenciales de mi profesión: Educación, didáctica compuesta de todos sus elementos y que son pilares dentro de cualquier proceso de capacitación.

La función del pedagogo hoy por hoy es vital en el ámbito empresarial ya que en la actualidad las empresas exigen una mayor preparación de su personal, es por ello que el pedagogo debe de estar actualizado y capacitado para poder enfrentar los retos que presenta nuestro entorno buscando nuevas fórmulas de enseñanza-aprendizaje que cubran las brechas que en conocimientos, habilidades y/o actitudes posea el personal.

II. Cuerpo del Informe

II. Cuerpo del Informe

II.1 Tipo de Institución



Banamex es una institución de crédito líder en México con aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del sistema bancario, y Accival ocupa el primer sitio en operatividad del mercado accionario mexicano.

La conformación del Grupo Financiero Banamex-Accival está fundamentada en las disposiciones planteadas en el Diario Oficial del 28 de junio de 1990, en donde se expresan los principios de desincorporación de las instituciones bancarias orientadas a:

- **Conformar un sistema bancario más eficiente y competitivo.**
- **Garantizar una participación diversificada en el capital.**
- **Vincular la calidad moral con un adecuado nivel de captación.**
- **Asegurar que la banca mexicana sea controlada por mexicanos.**
- **Buscar la descentralización y arraigo de las instituciones**
- **Obtener un precio justo por ellas para fortalecer la economía nacional.**

La presencia de Banamex no sólo es reconocida en el mundo de las finanzas, sino también en el mundo del arte, la ciencia y la cultura.

- En ciencia investiga y difunde sus hallazgos en el ámbito social y económico a través de las publicaciones: Examen de la situación económica de México, México Social.
- En lo referente a la cultura y el arte, la participación comenzó con la adquisición de importantes construcciones coloniales como: El Palacio de los condes de San Mateo de Valparaíso (Oficina Central), Palacio de Iturbide, Casa Montejo (Mérida, Yucatán) etc. Entre otras actividades culturales se encuentran el montaje de exposiciones, rescate de obras artísticas mexicanas y extranjeras.

En cuanto a tecnología se refiere Banamex siempre ha estado a la vanguardia, por ejemplo fue el primer Banco en 1966 en instalar un sistema computarizado. (...) (2)

II.1.1 Antecedentes Históricos

Banco Nacional de México S.A

Nació el 2 junio de 1884, a partir de la fusión de Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano con la participación de 23 personas emprendedoras y con recursos que no sobrepasaban ocho millones de pesos.

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

Por más 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 en sus funciones de banco emisor de moneda y reorganizar sus actividades. A partir de 1934 efectúa toda clase de operaciones bancarias, de depósito y ahorro.

Desde su origen el Banco se ha mantenido en evolución constante, no sólo para responder a las necesidades del desarrollo socioeconómico del país, sino también para impulsarlo y promoverlo. 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 infinidad de empresas.

Asimismo ha apoyado a los sectores agrícola, ganadero y comercial con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros, mucho de los cuales introdujo e implantó en nuestro país.

Unos de los acontecimientos más importantes en la historia del Banco ocurrió en 1976 con el cambio de imagen corporativa y el nuevo símbolo: Esta nueva imagen no sólo se trata de un cambio de color y de forma, sino de un cambio profundo y total de compromiso, representa una nueva identidad enfocada a que se es capaz de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la fusión de las 5 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 nacionalizó la banca transformándose en Sociedad Nacional de Crédito dada la aguda crisis financiera por la que atravesaba México en cuanto a disminución del avance económico, reducción de liquidez y elevación del precio del dinero.

En 1990, se decreta el reestablecimiento de la banca privada por la necesidad por la misma, debido a los siguientes aspectos:

1. La necesidad de cubrir las demandas sociales de la población.
2. El cambio de las circunstancias sociales, económicas y financieras que dieron lugar a la estatización de la banca.
3. Ampliar y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito.

En 1991 al completarse el proceso de privatización y volver a ser una sociedad anónima, el Banco decidió mantenerse orientado a la excelencia , a través de lograr y sostener la más alta eficiencia.

El 25 de agosto de este año, el Comité de Desincorporación Bancaria designó al grupo de inversionistas organizado por Acciones y Valores de México, ganador de la licitación por el Banco Nacional de México, S.A .

Actualmente cuenta con una amplia gama de oficinas plenamente integradas para ofrecer la totalidad de los productos de la Institución, así como posee diversas empresas subsidiarias, como un complemento a su actividad de intermediación financiera.

Accival

Acciones y Valores de México, Casa de Bolsa, fue creada por un grupo de especialistas del medio bursátil, encabezados principalmente por Roberto Hernández y Alfredo Harp Helú, los cuales 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.

Conviene señalar que Acciones y Valores de México se organizó como Casa de Bolsa, con cuatro años de anticipación a que la ley del mercado de valores vigente a partir de 1975 promoviera sus creación, en sustitución de los agentes de valores que operaban en forma individual.

Acciones y Valores de México es, ante todo, un grupo humano integrado por expertos de diversas disciplinas que interactúan con el objetivo común de proporcionar servicio a su clientela. Da énfasis a la atención personalizada, con el respaldo de modernos sistemas de cómputo y de las más avanzadas técnicas en materia de administración de recursos de tesorería, de portafolios institucionales y de patrimonios personales.

Su incorporación al Grupo Financiero Banamex-Accivel le da a éste el mayor potencial de proyección en el servicio de banca universal, tanto en el país como en el exterior.(...)

(3)

II.1.2 Finalidades

A continuación se presentan los Objetivos y Valores Institucionales que rigen actualmente al personal que pertenece a este Grupo Financiero:

" Los objetivos de una organización son fundamentales, por que permiten conocer hacia dónde se deben de orientar los esfuerzos y son punto de referencia que rigen las acciones de los integrantes de una organización: Para ello el Comité de Dirección ha establecido los siguientes objetivos institucionales :

Orientacion al Cliente

Implica alcanzar niveles de calidad de servicio comparables a los mejores internacionalmente, y continuar siendo líderes en la innovación de servicios financieros, de productos y de los medios de acceso y entrega para nuestros clientes.

Alta Calidad de Personal

La formación de capital humano es condición para lograr los otros objetivos. en esta etapa, el Banco buscará decididamente un trabajo coordinado y en equipo de todos su personal.

Alta Rentabilidad

Es esta una medida de desempeño fundamental que requiere de un liderazgo indiscutible en productividad, eficiencia y eficacia financieras." (4)

Los valores que rigen a todo el personal son 10 :

Profesionalismo

Práctica encaminada a poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta. Implica la actualización continua de conocimientos y habilidades, fortaleciendo valores y actitudes positivas.

Compromiso

Involucración con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.

Respeto

Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo éste el fin y no el medio, comenzando por uno mismo.

Honradez

Proceder recto y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los bienes de la Institución y del cliente sólo para el trabajo.

Discreción

Guardar y proteger la información a la que se tiene acceso, utilizándola prudente y éticamente, no para beneficio personal o de terceros, ni de alguna otra forma no autorizada por la Institución.

Excelencia

Desarrollar un trabajo de calidad superior.

Productividad

Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y servicio.

Adaptabilidad

Acción consciente y voluntaria para adecuar las características personales a los cambios del entorno.

Confiabilidad

Actuar de acuerdo a todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás, de tal forma que sembramos en ellos la seguridad de que responderemos a lo que esperan de nosotros.

Mexicanidad

Radicar el sentido de los demás valores en servir primordialmente a la sociedad y a la cultura de la cual tenemos el privilegio de formar parte."⁽⁵⁾

II.1.3 Metas

Por razones de confidencialidad de la información que implica las metas a nivel institucional los principios rectores que señala el Comité de Dirección son:

- En materia financiera, prestar servicios en el entorno de una banca universal. Esto, significa atender todas las necesidades del cliente.
- Operar como un solo Banco y como un Grupo Financiero, con un decidido enfoque al cliente, para atenderlo en forma fraccionada.

- Adelantarnos a la competencia y anticipar los cambios vertiginosos del mercado nacional o internacional.
- Avanzar resueltamente en el proceso de internacionalización del Banco y facilitar una mejor atención a la pequeña y mediana empresa. " (6)

II.1.4 Objetivos

Los medios y herramientas que se plantean para el logro de los Objetivos Institucionales son los siguientes:

" Orientacion al Cliente

Conocimiento profundo de nuestros clientes.

La más alta calidad en el servicio

Desarrollo de relaciones de largo plazo

Alta Calidad de Personal

Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la banca.

Fomentar y profundizar el trabajo en equipo.

Un sistema adecuado de remuneraciones y estímulos.

Alta Rentabilidad

Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y así continuar siendo los primeros.

Rendimiento adecuado al capital.

- Adelantamos a la competencia y anticipar los cambios vertiginosos del mercado nacional o internacional.
- Avanzar resueltamente en el proceso de internacionalización del Banco y facilitar una mejor atención a la pequeña y mediana empresa. " (6)

II.1.4 Objetivos

Los medios y herramientas que se plantean para el logro de los Objetivos Institucionales son los siguientes:

" Orientacion al Cliente

Conocimiento profundo de nuestros clientes.

La más alta calidad en el servicio

Desarrollo de relaciones de largo plazo

Alta Calidad de Personal

Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la banca.

Fomentar y profundizar el trabajo en equipo.

Un sistema adecuado de remuneraciones y estímulos.

Alta Rentabilidad

Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y así continuar siendo los primeros.

Rendimiento adecuado al capital.

Mejor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo. " (7)

11.2 Organización Administrativa

" La estructura actual del grupo Financiero Banamex-Accival es el medio para coordinar y repartir el trabajo de modo que se facilite el logro de nuestros objetivos.

Nuestra estructura organizacional es dinámica y flexible para responder a cambios constantes y ofrecer al cliente una imagen clara del grupo como unidad, cuya razón de ser es la satisfacción de sus necesidades financieras.

La estructura del grupo es una herramienta al servicio de la estrategia que nos permitirá:

- 1. Atender integralmente y de una manera más profesional a nuestros clientes.**
- 2. Aprovechar toda la fuerza de una organización integrada por áreas interdependientes, cuya estrecha coordinación posibilite el trabajo en equipo.**
- 3. Facilitar que cada integrante de la Institución comprenda qué es lo que de él se espera, al tener clara su responsabilidad.**
- 4. Enriquecer los puestos verticalmente, de modo que los individuos puedan contribuir cada vez más en su especialidad.**
- 5. Otorgar la misma significación a las áreas que a las de apoyo, lo que hace posible ubicar cada uno de nuestros puestos en uno de dos tipos: los dedicados a atender al cliente y los responsables de apoyar a quienes se ocupan del cliente." (8)**

II.2.1 Organigrama Institucional

(Anexo 1)

Como se puede apreciar en el organigrama el Area de Administracion y Control está resaltada, esto fue con el objeto de mostrar donde se ubica la División de Recursos Humanos

II.2.2 Recursos : Humanos y Materiales

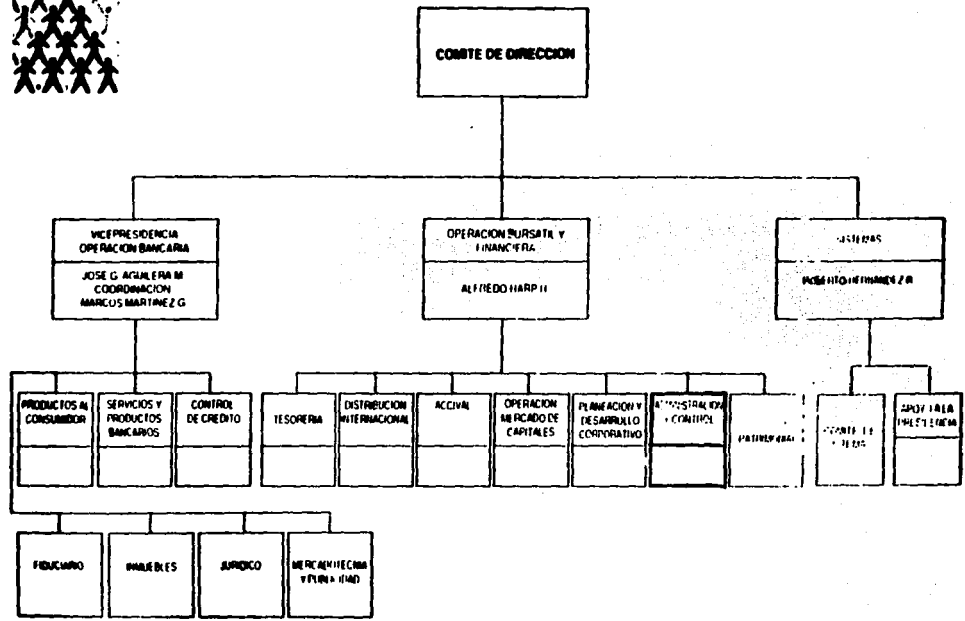
" El Grupo Financiero Banamex-Accival conjuga la experiencia de las instituciones financieras de mayor reconocimiento e impacto en nuestro país, integrando así el Grupo Financiero más importante de latinoamerica.

Actualmente, el Grupo Financiero Banamex- Accival cuenta con :

- Aproximadamente 33,000 colaboradores a nivel nacional y alrededor de 500 en el extranjero, distribuidos en 2,000, puestos.
- Una cobertura nacional de más de 700 sucursales que incluyen alrededor de 30 sucursales en supermercados y más de 1,500 cajas permanentes; entre otros dispositivos de atención.
- Aproximadamente 8 millones de tarjetahabientes y 815 mil cuentahabientes.



ESTRUCTURA DE ORGANIZACION



Las empresas que conforman el Grupo Financiero Banamex-Accival son:

Banco Nacional de México S.A de C.V

Acciones y Valores de México S.A de C.V

Arrendadora Banamex S.A de C.V

Banamex Factoraje S.A de C.V

Casa de Cambio Euromex S.A de C.V

Operadora de Sociedades de Inversión S.A de C.V

Subsidiarias, son empresas en las que se cuenta con un porcentaje de participación mayoritario y que pueden no llevar el nombre de Banamex éstas son:

California Commerce Bank

Banamex Investment Bank

European American Capital Corporation

ACCI Securities

Agencias, funcionan como oficinas de operación bancaria y obtiene recursos en mercado de dinero y capitales. Operan únicamente con servicios de órdenes de pago, créditos comerciales y reembolsos de cobranza enviadas al extranjero.

estas agencias están ubicadas en:

Los Angeles, Cal.

Houston, Tx

New York, Ny

Londres, Inglaterra

II.2.3 Estructura de la Subdivisión de Formación de Personal

La Subdivisión de Formación de Personal es la instancia corporativa que norma, rige, crea estrategias educativas, diseña satisfactores institucionales y suministra a las C.A.S.A's * de los elementos necesarios para capacitar al personal de cada Area.

El nombre de Formación de Personal se le asignó de esta manera para darle una connotación más integral a la función que desempeña, " En Banamex , hablamos hoy de Formación de personal para incluir en la misma nomenclatura la necesaria articulación de procesos como socialización, adiestramiento, capacitación, desarrollo y actualización. " (9)

Actualmente la Subdivisión está constituida por grupo de especialistas en Psicología, Comunicación, Administración de empresas y Pedagogía.

A continuación se presenta el organigrama de la Subdivisión (Anexos 2 y 3)

II.2.3.1 Misión

" Apoyar los resultados del negocio otorgando valor agregado al desempeño y potencial del personal del grupo." (10)

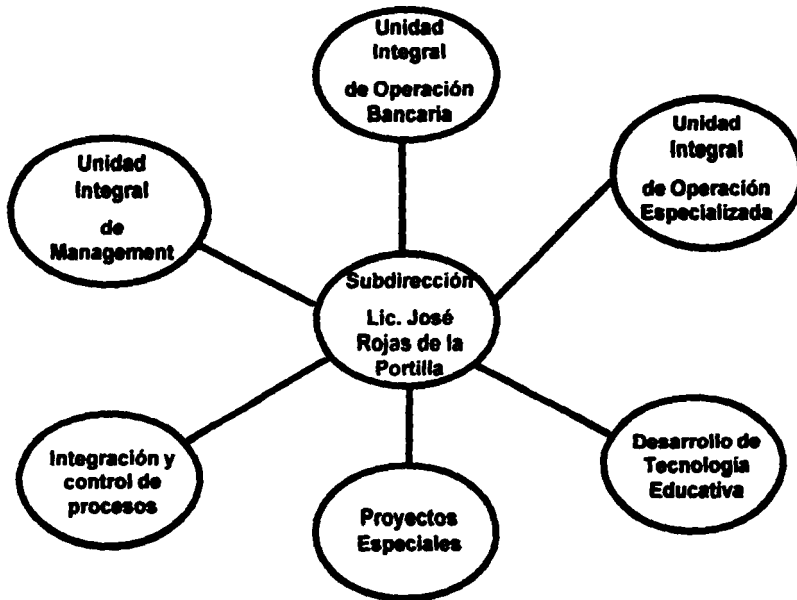
II.2.3.2 Propósito

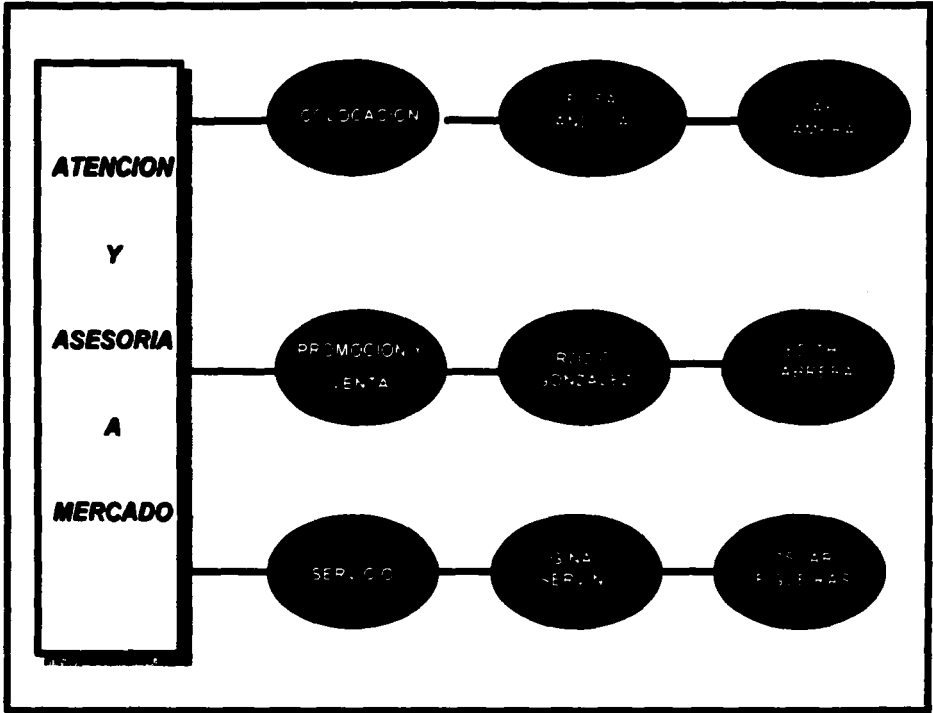
" Ofrecer al personal del grupo respuesta integral a sus necesidades a sus necesidades de formación en terminos que fortalezcan su capacidad de contribución al logro de los resultados del negocio a la vez que le permitan capitalizar oportunidades de desarrollo "
(11)

• Centro de Administración y Servicios de Apoyo (C.A.S.A's) son la estructura administrativa del Banco para ofrecer un servicio integral de manera eficiente y eficaz a todos los departamentos que conforman la institución (12)

ESTRUCTURA

SUBDIVISION DE FORMACION DE PERSONAL





II.2.3.3 Objetivos específicos de la Subdivisión

Los objetivos específicos van enfocados a :

- **Mejorar la calidad del Management de la organización a efecto de desarrollar estilos directivos y gerenciales congruentes con las estrategias de cambio organizacional.**

- **Elevar la calidad del Servicio y el sentido de orientación y el sentido de orientación hacia la clientela y sus necesidades.**

- **Reforzar las destrezas que aseguren el logro de los objetivos del negocio del Banco y la evolución de prácticas y perfiles en el quehacer Bancario.**

- **Actualizar el conocimiento de los productos y servicios del Banco y la comprensión del negocio, a todos los niveles del personal.**

- **Asegurar el dominio experto de las funciones con alto impacto en los resultados del negocio y/o con efectos multiplicadores en la optimización de sistemas, procesos y practicas organizacionales.**

- **Reforzar las competencias y actitudes que promuevan la transformación de la cultura del Banco, hacia la orientación a resultados, el trabajo en equipo y el cambio organizacional. " (13)**

II.3 Estructura Pedagógica

La estructura pedagógica con que actualmente rige, se conforma a partir de los siguientes Enfoques Estratégicos :

"

Procesos Integrales de intervención

Atención prioritaria a competencias comunes a toda la organización

o

Entrenamientos Modulares por línea de negocio y puesto

Productos con alto valor agregado a costos competitivos

Medios de entrega diferenciados con tecnología de punta

Medición de impacto en los resultados del negocio

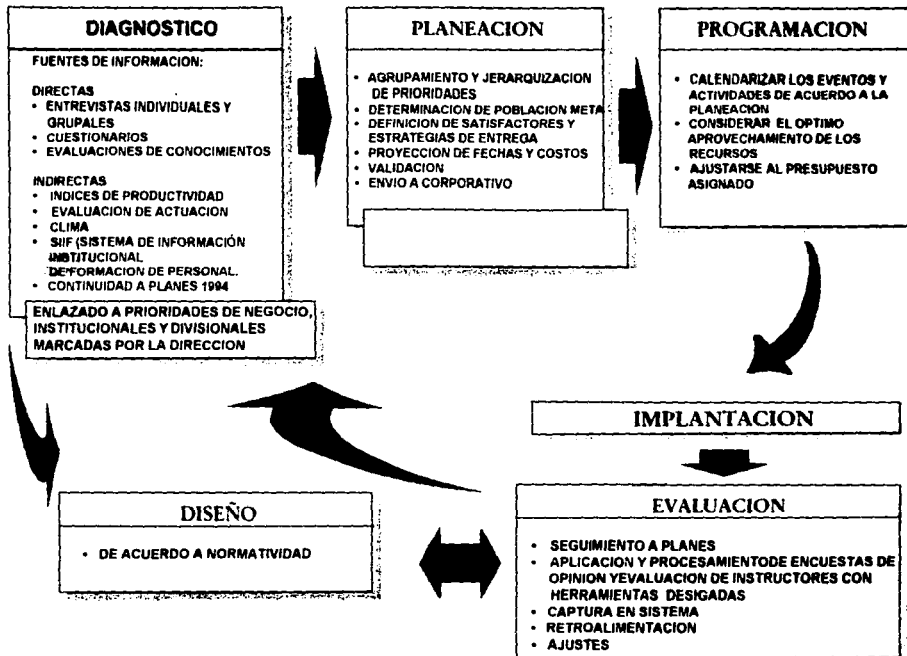
Optimización y uso institucional de Recursos

" (14)

Planteando así el siguiente esquema general del Proceso de Formación. (Anexo 4)

FORMACION DE PERSONAL

PASOS FUNDAMENTALES DEL PROCESO



II.4 Contenidos Educativos

En la Subdivisión de Formación de Personal los contenidos educativos se manejan a través del concepto de **Líneas Temáticas** y su descripción es como **El conjunto de especialidades que integran conocimientos, habilidades y actitudes sobre una temática específica y que son el insumo para la conformación de entrenamientos integrales.** Y por tanto proporciona una línea integral de satisfactores que les permitan atender necesidades institucionales y/o estrategias corporativas en apoyo al desarrollo de planes de carrera. (15)

Retomando la definición de Líneas Temáticas enseguida se incluirá un cuadro en que se describirán los conceptos de Conocimientos, Habilidades y Actitudes, los cuales son considerados como lineamientos generales para elaborar algún material didáctico sea cual fuere su presentación

Conocimientos	Habilidades y/o Destrezas	Actitudes
<p>Se refiere fundamentalmente al SABER</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adquisición o actualización, comprensión y/o aplicación de conocimientos y conceptos. -Incorporación de nuevos esquemas, modelos o teorías -Sistematización de las ya adquiridas -Dominio de los que's de un actividad, procedimiento, función, puesto, etc. 	<p>Se refiere al SABER HACER</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se propone el dominio de un actividad (tarea o función, ya sea manual o intelectual. -En el campo psicomotriz, se refiere a la ejecución precisa y rápida de la operación correspondiente mediante alguna extremidad del cuerpo o cualquier parte de él. -En el campo del intelecto, se refiere a las operaciones de análisis, síntesis, evaluación, asociación, reflexión, inferencia y en general, a los procesos de pensamiento 	<p>Se refiere al SABER SER</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poseen 3 elementos básicos: Cognitivo, Afectivo y Conductual -Conforme la disposición interior que influye sobre la acción. -Las conductas pueden ser verbales o no verbales. -Posturas ante los eventos, ante el trabajo, ante las personas, ante la vida, etc.

" (16)

Clasificación de las Líneas Temáticas

A continuación se presentan los esquemas de clasificación y los productos de salida, que generan las líneas temáticas, y se muestran ejemplos de ellas.

(ANEXO 5 , 6 , 7 , 8)

LINEAS TEMATICAS CLASIFICACION

MANAGEMENT

CONJUNTO DE COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS, GERENCIALES Y/O DIRECTIVAS QUE SEGUN SU NIVEL, TODO JEFE REQUIERE PARA GENERAR LOS RESULTADOS QUE SEAN DE SU RESPONSABILIDAD, MANTENIENDO UN CLIMA LABORAL DE SATISFACCION Y DESARROLLO.

BANCA CREDITO
Y FINANZAS

CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES TECNICAS QUE SON ESENCIALES PARA NUESTRO NEGOCIO.

PRIMICIA EN
VENTA

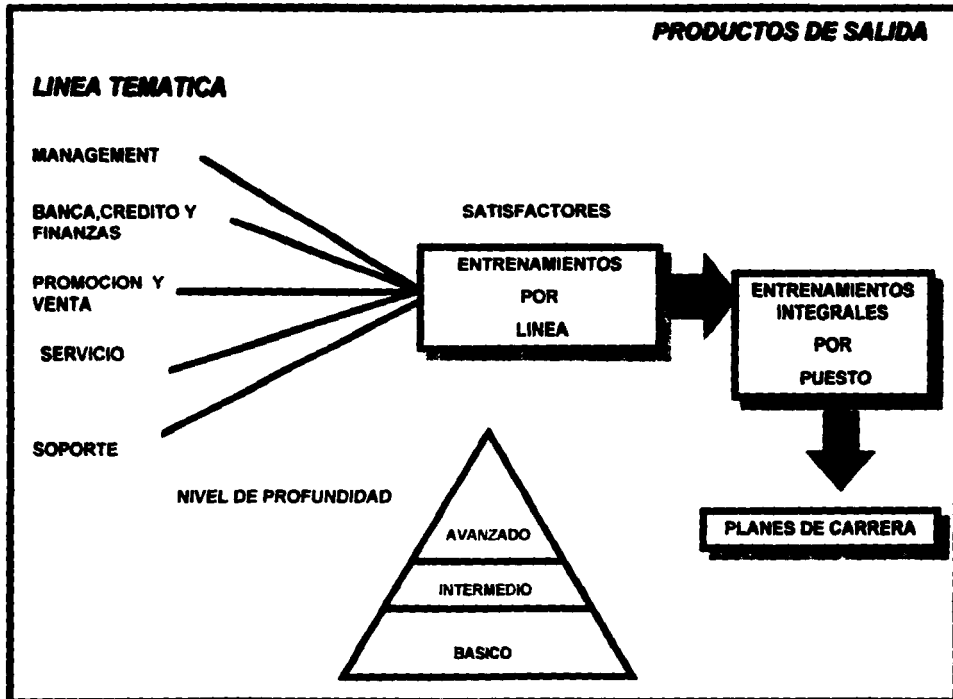
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ORIENTADOS A CONSOLIDAR UNA CULTURA DE VENTAS CENTRADA EN LA PERMANENCIA DE LA RELACION DEL CLIENTE CON LA ORGANIZACION, COMO RESULTADO DE LA SATISFACCION DE SUS NECESIDADES

SERVICIO

ACTITUDES Y HABILIDADES QUE CONTRIBUYEN A MEJORAR PERMANENTEMENTE LA CALIDAD DE ATENCION A LAS NECESIDADES DE LA CLIENTELA.

SOPORTE

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS QUE REQUIEREN LAS FUNCIONES DE TRAMITE INTERNO, APOYO CONTABLE Y LOGISTICO, ASI COMO EL APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS SISTEMAS QUE COMPLEMENTEN LAS OPERACIONES DERIVADAS DEL NEGOCIO.





Diagnostic



Tronco común

Conoce tu P.C. 3 hrs	Introducción a redes 8 hrs	Ambiente Windows 5 hrs
--------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

Competencias genéricas

Winword Básico 12 hrs Avanzado 16 hrs	Excel Básico 12 hrs Avanzado 16 hrs	Power point 8 hrs	Mail 8 hrs	Access Básico 8 hrs Avanzado 16 hrs
---	---	-----------------------------	----------------------	---

Competencias específicas

Administración de Mail 24 hrs	Netware administrator 48 hrs	Project Básico 8 hrs Intermedio 8 hrs Avanzado 8 hrs
---	--	--

Paquetería específica

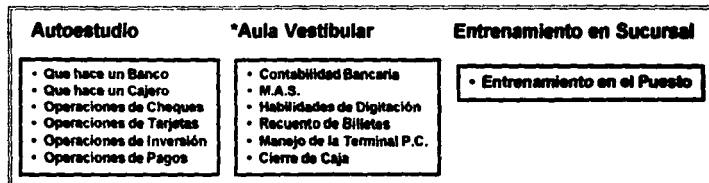
De acuerdo al requerimiento del usuario

- Los programas se implantan según el nivel organizacional y las funciones del puesto

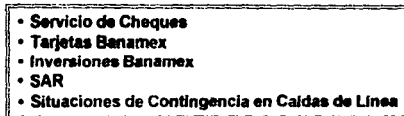
- Administración de mail y Netware administrator van dirigidos únicamente a administradores de redes

Formación Integral Para Cajeros

Plataforma Básica



Plataforma Intermedia

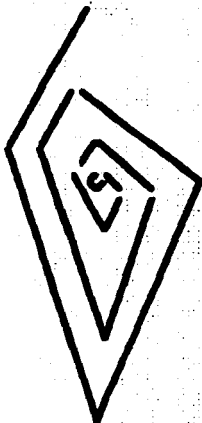


Plataforma Complementaria

- Programas Predeterminados

Duración total 100 Hrs aproximadamente
•Autoestudio 20 Hrs
•Presencial 80 Hrs

* Acreditada la etapa de Vestibular se contrata al candidato



II.5 Métodos, Técnicas y Procedimientos (Estrategias educativas)

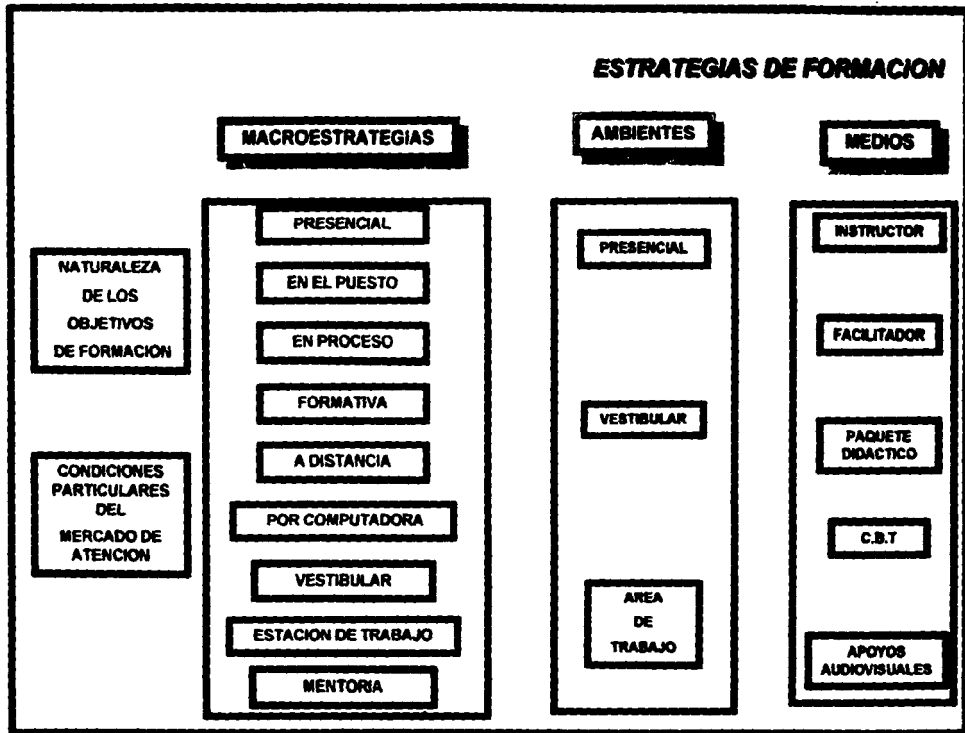
Las Estrategias Educativas son entendidas en Formación de Personal como

" Aquellas aproximaciones sistemáticas y planeadas que serán construidas con diseños didácticos determinados y apoyadas a través de varios medios. " (17), es decir son los métodos, técnicas y procedimientos que se *adoptan* y *adaptan* según las condiciones particulares del Area y del puesto generando por ende Entrenamientos Integrales por Línea Temática y por Puesto con diferentes grado de profundidad.

A continuación se anexan los esquemas que permitirán el mejor entendimiento de las Estrategias de Formación. (**ANEXO 9,10 y 11**)

" La elección de la Estrategia adecuada para la satisfacción de las diferentes necesidades tendrá forzosamente que tomar en cuenta las características del personal, las condiciones bajo las cuáles se esta trabajando, así como las alcances y limitaciones de la Estrategia en cuestión. Es importante puntualizar que no existe una sola Estrategia que pueda por sí misma satisfacer tantas necesidades y se requiere de la combinación de varias para resolver una problemática determinada, para potencializar así sus beneficios. " (18)

ESTRATEGIAS DE FORMACION



ESTRATEGIAS EDUCATIVAS Y MODALIDADES

PRESENCIAL



- CONGRESO
- SEMINARIO
- SIMPOSIUM
- CURSO

EN PROCESO



- TALLERES
- GRUPO OPERATIVO

EN EL PUESTO



- PREVIO AL EJERCICIO DEL PUESTO
- DURANTE EL EJERCICIO DEL PUESTO

FORMATIVA



- LICENCIATURA
- MAESTRIA
- DIPLOMADO
- MASTER
- ENTRENAMIENTO

ESTRATEGIAS EDUCATIVAS Y MODALIDADES

VESTIBULAR

A DISTANCIA

POR
COMPUTADORA

ESTACION
DE TRABAJO

MENTORIA

VIA SATELITE.- INTERACTIVO, UNILATERAL, POR CABLE

VIA TELEFONICA.- NACIONAL E INTERNACIONAL

PAQUETE DIDACTICO.- CON TEXTO, CON AUDIOCASSETTE,
CON VIDEOCASSETTE, CON DISKETTE

- TUTORIAL
- CONSULTA INMEDITA
- CORREO ELECTRONICO
- LIBRO ELECTRONICO
- CONFERENCIA POR COMPUTADORA
- SIMULADORES

- AREA DE TRABAJO
- CENTRO DE TRABAJO

- ESPONTANEA
- PLANEADA

En seguida se detallarán las 9 Macroestrategias Educativas desarrolladas y operadas a lo largo de varios años, así como se proporcionará la descripción de cada una de ellas los siguientes conceptos :

- 1. Definición**
- 2. Modalidades**
- 3. Aplicación**
- 4. Resultados y/o Beneficios**
- 5. Infraestructura**
- 6. Ventajas**
- 7. Limitaciones.**

Estrategia Presencial

Definición	La instrucción tradicional a través del cual el maestro está en presencia del alumno siguiendo un programa educativo, durante el cual ambos se retroalimentan constantemente
Modalidades	Curso Congreso Seminario Simposium
Aplicación	Se utiliza cuando hay disponibilidad de tiempo completo del participante Grupos mínimos de 15 personas y máximo de 25 . La organización No requiere de rapidez y simultaneidad en la transmisión de la información. La transferencia de lo aprendido pueuda darse en forma individual
Resultados y/o Beneficios	Con resultados variables dependiendo de la habilidad individual para aplicar conocimientos adquiridos. Instructor, viaje y viáticos, transportación de participante. Reproducción y envío de materiales de apoyo (Todos por cada ocasión en que se implante)
Infraestructura	Grupo de instructores. Coordinadores centrales Trámites Administrativos Instalaciones Adecuadas en cada sede Equipo de Apoyo (VCR, Proyector de Acetatos, etc.)
Ventajas	Control total sobre variables diseñadas para el proceso educativo. Posibilidad de recibir retroalimentación inmediata directamente de un experto.
Limitaciones	Lenta y escasa cobertura en función de que requiere tiempo completo de participantes e instructores. Instructores expertos Requiere traslado de participantes e instructores. Puede propiciar actitud pasiva del participante (si el diseño no contempla experiencias de aprendizaje dinámicas activas)

Estrategia En Proceso

Definición	La reunión de un grupo con el objetivo común de mejorar en un área específica y un asesor del proceso a desarrollar, participan activamente en la identificación de sus áreas de oportunidad en la formulación de planes concretos de acción.
Modalidades	Taller Grupo operativo
Aplicación	Se utiliza cuando la organización detecte la necesidad de : <i>Resolver una problemática en forma grupal</i> <i>Replantear o definir estrategias</i> <i>La asistencia total del grupo esté garantizada, especialmente la de los jefes.</i>
Resultados y/o Beneficios	Con resultados variables dependiendo de la habilidad individual para aplicar conocimientos adquiridos. Instructor, viaje y viáticos, transportación de participante. Reproducción y envío de materiales de apoyo (Todos por cada ocasión en que se implante)
Infraestructura	Grupo de instructores. Coordinadores centrales Trámites Administrativos Instalaciones Adecuadas en cada sede Equipo de Apoyo (VCR, Proyector de Acetatos, etc.)
Ventajas	Mayor profundidad de análisis tanto grupal como individual. Toma de decisiones y acuerdos grupales Solución práctica a problemáticas comunes Mayor compromiso del equipo de trabajo al tomarse decisiones grupales
Limitaciones	Requiere de tiempo completo de equipos de trabajo fuera del área. . Requiere de un experto en el manejo del proceso específico, y puede suceder que el proceso se desvía o no se concluya.

Estrategia En el puesto

Definición	La capacitación proporcionada en el ejercicio del puesto impartida ya sea por: la persona que lo deja vacante , el supervisor, compañeros con puestos similares o con una combinación de estos , implica también el proceso de autoaprendizaje en el que el participante se provee de los medios para mejorar su conocimiento y, con ello su desempeño.
Modalidades	Previo al ejercicio del puesto Durante el ejercicio del puesto.
Aplicación	Se debe usar cuando se cuenta con un máximo de 2 participantes. Se requiere capacitar en funciones muy específicas Cuando el ejercicio del puesto no demanda conocimientos profundos para su desempeño inmediato. El puesto no impacta de manera directa y significativa los resultados de la oficina . El participante del proceso es trasladado a otra oficina o es promovido a otro puesto.
Resultados y/o Beneficios	No requiere costo alguno, su mayor rentabilidad depende de que la capacitación sea impartida considerando los aspectos mínimos necesarios en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por el puesto y la involucración y seguimiento del jefe.
Infraestructura	Requiere de especialistas en diseño de algunos casos Identificación del perfil idóneo del personal que deba realizar ésta función.
Desventajas	Permite la rápida integración de la persona a su área de trabajo y puesto. Cubre aspectos específicos y particulares para el desempeño Retroalimentación inmediata en el ejercicio.
Limitaciones	Esta sujeta al riesgo de que la persona o personas que la imparten tengan deficiencias en el dominio del puesto o ausencias de información pertinente para el desarrollo del mismo, incluyendo, también posibles problemáticas actitudinales sobre la función que puede ser transmitidos directa o indirectamente al participante propiciando desajustes o prejuicios en el ejercicio del puesto.

Estrategia Formativa

Definición	Impartición de programas diseñados curricularmente en un área determinada o perfiles definidos dicho curriculum implica visiones globales del contexto y especializaciones en campos de conocimiento o desarrollo de funciones.
Modalidades	Licenciaturas Diplomados Maestría
Aplicación	El número de participantes esta en función de la modalidad de la estrategia Se requiere de especialización específica y global en una función o campo determinado Cuando sea parte de una estrategia de desarrollo integral de los participantes.
Resultados y/o Beneficios	En función de la selección adecuada de los participantes y la realización directa de la información o campo con su quehacer. Es más rentable si se aseguran mecanismos de transferencia del aprendizaje y seguimiento del desempeño.
Infraestructura	Universidades y/o Escuelas altamente calificadas y aprobadas por la institución
Ventajas	Establece las áreas de conocimiento senadas y/o secuenciadas de las más amplia perspectiva del campo o en su caso el puesto o funciones determinadas actualizando todos los aspectos en un mismo periodo de aprendizaje
Limitaciones	Requiere de un periodo de entre 4 mese a 4 años, dedicando un número importante de horas de trabajo de tiempo completo. Su efectividad está en función de la selección adecuada de los participantes.

Estrategia Vestibular

Definición	El arreglo de las condiciones ambientales (físicas y de equipo) que permiten reproducir la situación que se pretende entrenar, de manera tal que el participante se puede ubicar como si estuviera en la situación real.
Modalidades	
Aplicación	Se cuenta con grupos de 10 a 15 participantes Se cuenta con la infraestructura adecuada y por tanto puedan ser reproducidas todas las situaciones que se dan en la vida real. Se respalde el entrenamiento en el puesto con las herramientas adecuadas.
Resultados y/o Beneficios	Su rentabilidad se asegura cuando: Las aulas o equipo necesarios pueden usarse por lo menos en un 80% del tiempo normal de uso. La selección de los candidatos es adecuada.
Infraestructura	Requiere de aulas y equipo especializado Instructor interno de tiempo completo Material didáctico.
Ventajas	Ubica al participante en el contexto donde tendrá lugar su desempeño permitiendo el uso en prácticas reales del equipo y los elementos que utilizará en su función.
Limitaciones	Al ser una simulación controlada se eliminan las complejidades de los estímulos que el participante recibirá del medio ambiente real, restringiendo el entrenamiento a una situación de laboratorio. Implica una fase de entrenamiento en el puesto para integrar los elementos técnicos con la realidad.

Estrategia A distancia

Definición	Armonizar distintos medios didácticos orientados al autoaprendizaje para atender las necesidades educativas del participante quien se encuentra separado en tiempo y/o espacio del instructor.
-------------------	--

Modalidades	Via satélite	Via Telefónica	Paquete Didáctico
--------------------	---------------------	-----------------------	--------------------------

Aplicación	Aplica cuando la organización requiera difusión simultánea y oportuna de la información (Para Vía Satélite) se requiere de 10 a 15 participantes en 15 sedes. En otras modalidades NO existe limitación de en cuanto a número de participantes, aunque se recomienda un rango de entre 8 y 15 personas por grupo.
-------------------	--

Resultados y/o Beneficios	Equipo altamente costoso pero se paga por única vez . En función de la frecuencia, cobertura y alcance de uso Altamente rentable si se usa la infraestructura del Banco Diseño por única vez. Instructor experto en el medio Producción y envío de materiales
----------------------------------	--

Infraestructura	Equipo especializado Instructor (es) con experiencia o habilitado para el medio Especialistas en diseño para este medio
------------------------	---

Ventajas	Mayor cobertura en menor tiempo y bajo costo. Propicia el autoaprendizaje y la autogestión Las características de la estrategia obligan al sujeto a ser más participativo, en su proceso formativo.
-----------------	---

Limitaciones	PAQUETE DIDACTICO Requiere del participante mayor organización de su tiempo. Requiere de sensibilización continua hacia la promoción del desarrollo. Difícilmente conjuntar todos los elementos especializados, se necesita de equipo especial. VIA SATELITE / VIA TELEFONICA Culturalmente existe resistencia hacia estas técnicas educativas
---------------------	---

Estrategia por Computadora

Definición	Es aquel proceso de enseñanza aprendizaje que se realiza a través de un software autoadministrable
Modalidades	Tutorial (C.A.I , C.B.T) Consulta Electrónica (Hypertext) Correo Electrónico Simuladores
Aplicación	No hay limite de participantes, siempre y cuando exista en la organización suficiente equipo de cómputo. Excelente medio para capacitar cuando el participante aislado por su situación geográfica. Cuando la organización no cuente con otro medio de capacitación masiva
Resultados y/o Beneficios	No existe un medio más económico y probado para cubrir el mismo aprendizaje Programación del prototipo Reproducción de tantas copias como se requieran. Altamente rentable dependiendo de: La rapidez de producción, cobertura que alcanza, equipo de cómputo disponible.
Infraestructura	Equipo de computo disponible Si hay más de un participante en cada lugar de trabajo, requiere de un coordinador local para control del material y en su caso de equipo Especialistas en diseño y programación
Ventajas	El participante controla el tiempo y contenido a revisar . Mayor aprovechamiento de sus tiempos libres para capacitación Flexibilidad El participante es forzado a demostrar un conocimiento mínimo necesario
Limitaciones	Elimina el factor humano por lo que puede provocar en el usuario cierta resistencia . Se necesita de un entrenamiento previo y/o conocimientos previos antes de iniciar el entrenamiento Puede causar cansancio en el usuario, si trabaja por largos periodos frente al ordenador Requiere de un equipo costoso del software más que del diseño, producción y entrega

Estrategia Estación de Trabajo

Definición	Este concepto es extrapolado a los centros de trabajo en términos de una pequeña área aislada con computadora, videocassetera y biblioteca, con acceso independiente y electrónica, de tal modo que el participante pueda asistir por medio de una tarjeta de identificación electrónica en el día y horario que desee, a realizar de manera individual su proceso de capacitación.
-------------------	---

Modalidades	Area de Trabajo
--------------------	------------------------

Aplicación	No hay limitaciones cuando se pretenden procesos atemporales de capacitación o actualización, siempre y cuando no seefecten las medidas de seguridad tanto personales como institucionales.
-------------------	---

Resultados y/o Beneficios	No implica altos costos y su rentabilidad esta en función directa a no subutilizarse, se recomienda para centros de trabajo con plantas de personal regulares o altas.
----------------------------------	--

Infraestructura	Requiere solamente un espacio adecuado por lo que no implica pago local, el equipo es mínimo , no requiere coordinador solamente que alguien se responsabilice de su mantenimiento y promoción.
------------------------	---

Ventajas	No implica movilización de los participantes, no es necesario el pago el viáticos.
-----------------	--

Limitaciones	Esta enfocado básicamente hacia aspectos de capacitación, actualización y en algunos casos de desarrollo.
---------------------	---

Estrategia Estación de Trabajo

Definición	La ubicación en un local determinado de los diferentes medios y estrategias que permitan satisfacer todos los niveles de aprendizaje, consta de : Aulas, Aulas vestibulares, Computadoras personales y Biblioteca ; orientando a que el participante elija la opción que satisfaga sus requerimientos ya sea, a través de programas dirigidos o por autoaprendizaje.
Modalidades	Centro de Capacitación
Aplicación	Es recomendable en plazas con amplia cobertura para garantizar asistencias mínimas en presenciales y vestibulares y fundamentar el costo de los equipos y mobiliario para los aprendizajes individuales. En la impartición de cualquier programa individual y grupal de capacitación, dando preferencia a las prioridades Institucionales y con horarios largos, afin de optimizar el uso del recurso.
Resultados y/o Beneficios	Altamente costoso por lo que requiere un uso máximo del tiempo e instalaciones, coberturas amplias para respaldar su rentabilidad.
Infraestructura	Se necesitan instalaciones adecuadas, así como de equipo y mobiliario especializadas para cada una de sus áreas (vestibular, aulas, salas de cómputo, biblioteca)
Ventajas	Pone al alcance del participante diferentes alternativas que le permitan satisfacer los requerimientos individuales propiciando la involucración profunda con su propio proceso de desarrollo.
Limitaciones	Infraestructura costosa y rentable sólo en términos de su máxima utilización.

Estrategia Mentoría

Definición	Una serie de procesos estructurales para crear relaciones eficientes y productivas entre un experto y un inexperto para que el primero guíe al segundo hacia cambios deseables para su crecimiento y desarrollo de capacidades específica, con resultados medibles tanto en ellos como en la organización.
Modalidades	Esponánea Planeada
Aplicación	Un diseño planeado y sistemático que integre todos los aspectos involucrados. Criterios de selección finos y perfectamente determinados, tanto para la elección del mentor como del participante.
Resultados y/o Beneficios	Altamente rentable siempre y cuando pase por un proceso de selección riguroso tanto del mentor como del participante.
Infraestructura	Especialistas en diseño de la estrategia
Ventajas	Se propicia el desarrollo sistemático de capacidades y aptitudes de liderazgo y/o habilidades personales. Se crean estratégicamente tablas de reemplazo para puestos claves. se favorecen y desarrollan planes de carrera con elementos valiosos y con potencial.
Limitaciones	Los resultados se reflejan a lo largo plazo. Puede generar frustración en el participante, cuando habiendo concluido el proceso no exista posibilidad de promoción.

" (19)

II.6 Perfil del docente y del discente

II.6.1 Perfil del docente

En la Sudvisión de Formación de Personal siempre ha puesto una especial atención en el rubro de contratación de Instructores, Facilitadores y/o Consultores que desean ingresar a nuestra Institución, por ello exige un alto nivel de conocimientos en su ramo, habilidades y actitudes, acordes a las demandas del programa y del nivel al que vaya dirigido el entrenamiento, por ello se elaboró una Tabla de Valoración que permite como proporcionar una evaluación más objetiva y ubicar por tanto el nivel real de expertez de éste. (ANEXO 12)

Enseguida se detalla los requerimientos generales que conforman el perfil del docente:

"• **Experiencia profesional** Mínimo de 5 años

• **Experiencia como instructor** Dos años

Características de Personalidad deseables:

• **Conocimientos** De didáctica, manejo de materiales didácticos, educación de adulto, técnicas de enseñanza-aprendizaje y psicología del aprendizaje.

• **Habilidades** Buena Comunicación verbal y no verbal, manejo de grupos, habilidad para escuchar, organización efectiva del tiempo y del trabajo.

- **Actitudes** Cordialidad, entusiasmo, iniciativa, sentido común, seguridad, proyección de confianza y empatía." (20)

II.6.2. Perfil del discente

Se entiende por discente a todo aquella persona que labora en el Banco Nacional de México y que previo diagnóstico requiera de adquirir, mejorar y/o desarrollar conocimientos habilidades y actitudes, sin importar el nivel y/o puesto al que pertenezca.

TABLA DE VALORACION PARA ASIGNAR HONORARIOS DE INSTRUCCION

NOMBRE DEL INSTRUCTOR _____

NOMBRE DEL CURSO _____

DURACION DEL CURSO _____

HORAS _____

PERFIL DEL INSTRUCTOR

FACTORES	5 *	10 *	20 *
NIVEL ACADÉMICO	BÁSICO	LICENCIATURA	POSTGRADO
EXPERIENCIA EN INSTRUCCIÓN	1 A 2 AÑOS	3 A 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
ANTIGÜEDAD EN MANEJAR COMO INSTRUCTOR	0 A 1 AÑOS	2 A 5 AÑOS	MÁS DE 5 AÑOS
PROMEDIO ANUAL DE CURSOS QUE IMPARTE	15 A 20	20 A 25	MÁS DE 25
EXPERIENCIA EN	SOLO EN 1 RAMA	ENTRE 2 Y 3 RAMAS DE EMPRESAS	VARIAS EMPRESAS
EXPERIENCIA LABORAL	SIN EXPERIENCIA	GERENCIAL Y/O TÉCNICA	EJECUTIVA DIRECTIVA
ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL	CONGRESOS	CURSOS Y DEBATES EN INSTITUCIONES NACIONALES	CURSOS Y DEBATES EN INSTITUCIONES INTERNACIONALES
EXPERIENCIA EN AMBIENTO	LOCAL	NACIONAL	INTERNACIONAL
PROMEDIO ANUAL DE CURSOS QUE IMPARTE EN EL AMBIENTE INTERNACIONAL	1 A 5	5 A 10	MÁS DE 10
ESPECIALIDAD DEL INSTRUCTOR	CONOCIMIENTO DEL TEMA	CORRIENTE DEL TEMA	ALTERNANTE ESPECIALIZADO
SUBTOTAL			

CARACTERÍSTICAS DEL CURSO

FACTORES	5 *	10 *	20 *
COMPLEJIDAD DE NIVEL AL QUE VA DIRIGIDO	BÁSICO	GENÉRICA	ALTA GENÉRICA
COMPLEJIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
AMPLIACIÓN DEL CURSO	NO PARTICIPA EN EL PROYECTO	CO PARTICIPA EN EL DIAGNÓSTICO	CO PARTICIPA EN EL DIAGNÓSTICO Y SEGUIMIENTO
TIPO DE NECESIDAD QUE CUMPLE	GENÉRICA	ESPECÍFICA	INNOVADOR NUEVA TECNOLOGÍA
COBERTURA DEL CURSO	DEPARTAMENTAL	DIVISIONAL	INSTITUCIONAL
NIVEL DE IMPACTO	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS HABILIDADES	CONOCIMIENTOS HABILIDADES ACTITUDES
RESURSAJES	CUANTITATIVOS CORTO PLAZO (1 A 3 MESES)	CUALITATIVOS MEDIANO PLAZO (3 A 6 MESES)	CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS LARGO PLAZO (1 AÑO O MÁS)
CURSIÓNOMIA A LA ESPECIALIDAD DEL INSTRUCTOR	BAJO	MEDIO	ALTO
IMPACTO DE EL MATERIAL DE APOYO SEA PROPORCIONADO POR	LA INSTITUCIÓN	AÑOS	INSTRUCTOR
NIVEL DE INTERVENCIÓN	PARTE DE UN CURSO (TEMA)	VARIOS TEMAS DE UN CURSO	CURSO COMPLETO
RELEVANCIA			

TOTAL INSTRUCTOR = TOTAL CURSOS IMPARTIDOS EN EL PERÍODO

EVALUO _____ FECHA _____

VALIDO _____ FECHA _____

TOTAL DEL CURSO _____

* VALORES EN PARÉNTESIS EN LOS CASOS DE DUDA

- (1) ROJAS DE LA PORTILLA, J., Recursos Humanos y capacitación en la trayectoria del banco., p.3.
- (2) cfr. BANAMEX., Programa de inducción "Banamex en el tiempo"., p.1-8.
- (3) ibidem., p.8-15
- (4) BANAMEX., Programa de inducción "Banamex hoy"., p.1-3.
- (5) cfr., BANAMEX., Programa de inducción "Valores Profesionales"., p.1-8.
- (6) cfr., BANAMEX., Programa de inducción "Banamex hoy"., p.3-6.
- (7) ibidem., p.6-8
- (8) BANAMEX., Programa de inducción institucional (1994) "Coordinación de esfuerzos"., p.1-6.
- (9) ROJAS DE LA PORTILLA, J., op.cit., p 5.
- (10) FORMACION DE PERSONAL., Plan Institucional de Formación de personal.
p 1.
- (11) idem
- (12) BANAMEX., Programa de inducción institucional (1994) "Lo que no debes olvidar"., p.4
- (13) FORMACION DE PERSONAL., op.cit., p.1.
- (14) ibidem., p.2.

(15) **ibidem.**, p.6.

(16) Munguia, L. **et. al.**. **Estrategias educativas** .., p.5.

(17) **ibidem.**, p.3.

(18) **ibidem.**, p.4.

(19) **ibidem.**, p.6-11.

(20) FORMACION DE PERSONAL..**Normatividad de Recursos Humanos. servicios especializados de Formacion de Personal.**, p.31.

III. Valoración Crítica

III. Valoración Crítica

Después de presentar el esquema general de la Subdivisión de Formación de Personal, en el cual se ha mostrado y descrito todo los avances que en materia de capacitación se han logrado.

Y teniendo como premisa principal que todo proceso educativo no importando el ámbito en que se este siempre es *perfectible*.

Para lo cual esta parte del trabajo iniciará con la enunciación de algunas de las situaciones y/o problemáticas que en materia pedagógica se han detectado y que son sujetas a mejorarse, posteriormente se eligirá uno de los problemas y del cual se generará una propuesta en materia pedagógica que en este caso será dirigido a **la revaloración de los esquemas de Autocapacitación englobados en 4 de las Estrategias descritas en la primera parte del trabajo (capacitación en el puesto, en estación de trabajo, capacitación por computadora y capacitación a distancia en su modalidad de paquete didáctico)**, para finalmente concluir con algunas reflexiones en materia de educación, educación permanente, pedagogía diferencial y didáctica.

III.1. Areas de oportunidad en materia pedagógica.

Como toda empresa existen innumerables áreas de oportunidad que hay que mejorar y/o desarrollar para así poder satisfacer exitosamente las necesidades de la organización de forma rápida y certera, y por otro lado dar respuesta oportuna a los requerimientos del personal, en este caso sólo se mencionarán aquellas situaciones que se consideran más importantes y urgentes de resolver.

- **Extender la capacitación permanente al personal en el área de trabajo en función a las necesidades y el nivel de conocimiento.**
- **Satisfacer con oportunidad y cubriendo las circunstancias que vive la organización, los procesos, la estructura y el personal mismo.**
- **Disminuir la sobreexplotación de métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje tradicionales y/o que estan de moda.**
- **Se requieren de diseños didácticos innovadores, inteligentes y equilibrados, acordes a los niveles de preparación de nuestro personal.**
- **Buscar un justo equilibrio en la utilización de los recursos didácticos.**
- **Agilizar el proceso de habilitación de aquellas personas que se convertirán en instructores internos, con el fin de aprovechar al máximo la experiencia adquirida dentro de la institución.**

- **Revisar las Estrategias Educativas desarrolladas a lo largo del tiempo, ya que algunas son olvidadas, y que en la actualidad pueden servir como marco conceptual de nuevas estrategias.**

- **Es importante que para proporcionar un enfoque integral a la formación del personal se considere algún programa que refuerce el aspecto humano del personal.**

- **Investigar, profundizar y apoyarse en los estudios que se han realizado de los procesos de enseñanza-aprendizaje del adulto.**

- **Aprovechamiento adecuado de los recursos adquiridos y disponibles.**

- **Lograr que todo el personal que labora en la organización sea responsable de su propio proceso de capacitación y desarrollo, y no se sólo se delega a la responsabilidad del jefe.**

- **Mayor acercamiento de los especialistas de la Subdivisión de Personal a centros de investigación y de docencia que nutran y mejoren las estrategias y los procesos.**

- **Buscar que todo evento o material de capacitación estén íntimamente relacionados al concepto *Costo-Beneficio*.**

- **Lograr una fina detección de necesidades que permita determinar acertadamente las brechas en materia de capacitación.**
- **Proporcionar a cada persona los elementos necesarios para mejorar su desempeño.**
- **Generar alguna Estrategia que permita cubrir las deficiencias que en materia educativa se viene arrastrando.**
- **Valorar el nivel educativo del personal con el fin de analizar si en todos los casos es conveniente prepararlos bajo esquemas de Autocapacitación.**

III 2. Propuesta pedagógica

El área de oportunidad que se ha seleccionado por su importancia para derivar una propuesta pedagógica es el siguiente:

Valoración del nivel educativo del personal con el fin de analizar si en todos los casos es conveniente prepararlos bajo esquemas de Autocapacitación.

Como se ha venido mencionando a lo largo del trabajo nuestra Institución se ha preocupado siempre por ir a la vanguardia en todos los aspectos y uno de ellos es la capacitación, en el rubro de Autocapacitación, que en su esencia es una excelente opción para cubrir de forma rápida, certera y a un bajo costo las necesidades que a nivel Institucional y/o personal, pero se considera que tiene algunas limitaciones importantes por el contexto en el se maneja y que radican en los siguientes puntos:

- ☞ El Sistema Educativo en México no propicia ni prepara en el autodidactismo.
- ☞ Nuestro *educandos** en numerosos casos carece de formación autodidáctica sobre todo hábitos de lectura y de estudio.
- ☞ Escasa disponibilidad de tiempo en trabajo.
- ☞ Condiciones inadecuadas de aprendizaje.
- ☞ En cuanto a los materiales impresos existe una escasa interacción con el lector.

⇒ **Contenidos complejos y diseños que no consideran como aprende el adulto.**

- **Se entiende en este caso por educandos, a todos los integrantes de la Institución que forman algún momento parte de un proceso de adiestramiento, capacitación y/o desarrollo.**

La propuesta en concreto va dirigida en 2 vertientes :

- 1. Apoyar con un programa de Hábitos de estudio y lectura que subsane la falta de un orden metodológico de autoestudio, permitiendo a los educandos obtener el mayor aprovechamiento de los medios ofrecidos para su preparación .**

- 2. Al diseñar paquetes autoadministrables (Que son los instrumentos que de forma independiente tienen como fin realizar el adiestramiento y capacitación de los miembros de una organización) con un cuidadoso estudio de a quien va dirigido , para lo cual es necesario apoyarse en una pedagogía diferencial que ayude a clarificar los procesos de enseñanza-aprendizaje en este caso del adulto, las características propias de esta etapa y del medio que los rodea.**

En seguida se harán algunas consideraciones desde el puesto de vista conceptual para la propuesta anterior.

Partiremos de la definición del concepto de Educación de Adultos la cual se puede definir como " la educación postescolar , y esta a su vez se integraría dentro del marco de la Educación permanente, estableciéndose una perfecta conexión y continuidad con los niveles educativos que le siguen, sin que constituya un nivel extraescolar, terminal o de recuperación " (21).

Analizando y uniendo la definición anterior con el ámbito laboral la educación de adultos es efectivamente la continuidad que de forma formal o informal que le permite al adulto adquirir conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar satisfactoriamente su quehacer cotidiano, es así que el adiestramiento, capacitación y desarrollo deben de proporcionar con un alto equilibrio el aspecto teórico y práctico, para lo cual es importante tener presente las siguientes características:

" 1) La formación de contenidos (cuestionarios , programas) ha de realizarse en función de la experiencias profesionales, familiares y sociales de los sujetos.

2) Se ha de utilizar una metodología no directiva más bien propositiva, que se adapte al propio ritmo del adulto y a su tiempo libre.

3) Los textos y demás materiales han de ser realizados para los adultos.

4) Se debe propiciar la autoevaluación de su proceso formativo.

5) El profesorado ha de estar especializado en esta función " (22)

Lo anterior reafirma que el proceso de enseñanza- aprendizaje requiere de un tratamiento especial, el cual es más complejo ya que posee muchas variables a considerar y controlar , en el cual participa la pedagogía diferencial, la cual permite " Una intervención educativa eficiente y eficaz para todos y cada uno de los sujetos, en función a las características de base de los educandos (sexo, edad, inteligencia, memoria, estilos cognitivos y personalidad) " (23)

Autoaprendizaje

Aprendizaje Abierto " es aquel que no está estrechamente en sus objetivos contenidos y método, por una institución pedagógica, ni tampoco en la que respecta al lugar, tiempo y condiciones de aprendizaje, sino que es flexible en todas sus dimensiones " (24)

Reconsiderando la segunda parte de la definición el autoaprendizaje siempre será flexible, esto es su gran ventaja es que permite a la persona buscar las condiciones más adecuadas y apegadas a su realidad.

Es por ello que la educación abierta implica en el adulto una gran responsabilidad, voluntad y disciplina en la programación del propio aprendizaje y la no separación de su entorno laboral, que es la mayor fuente de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Sabemos que los procesos de autoaprendizaje han avanzado, pero estos procesos en el Sistema educativo en México no han sido encaminados hacia ellos; en preparar a los

educandos en esta modalidad, por lo que muchas veces el poco éxito radica sin tomar una postura determinista a un alto apego de los educandos a un sistema tradicional.

III.3 Reflexiones sobre la que se inscribe la práctica profesional.

En seguida se harán algunas reflexiones tomando en analizando al objeto, medio y sujetos binomio educando-educador que son los elementos más importantes dentro de un proceso de capacitación:

Objeto	Educación
Medio	Didáctica
Sujeto	Educando-Educador

A la educación la describimos como el deber ser, porque es la meta u objetivo que se desea alcanzar en materia educativa.

Oliveros Otero dice " La educación es un proceso personal, es decir autoeducación, aunque este proceso sea estimulado, orientado y dirigido por el ejemplo, la palabra, la decisión y la acción de otros, esta acción educativa promueve en organizaciones educativas la participación y la autonomía de quienes se educan " (25).

Trasladando este concepto al ámbito empresarial es muy cierto que la persona en edad adulta aún es un ser inacabado, pero que es responsable en gran medida de su preparación y perfeccionamiento que continuamente busca la forma de desarrollarse para perfeccionar sus conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan mejorar su desempeño, pero siempre con la ayuda de la misma organización, para lo cual requiere de medios que lo auxilien en su preparación, es aquí donde entra en acción la didáctica

en cuya esencia esta destinada a dirigir el aprendizaje a través de los objetivos plantados para ello.

Así que podemos decir que la didáctica " está en camino de ser una ciencia y tecnología que se construye, desde la teoría y la práctica, en un ambiente organizado de relación y comunicación intencional, donde se desarrollan procesos de enseñanza-aprendizaje para la formación del alumno." (26)

La didáctica es pues tanto ciencia como arte, ciencia porque se basa en métodos, técnicas y procedimientos que son sistematizados y lógicos, es arte porque requiere de herramientas que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje, para llevar a cabo lo anterior la didáctica requiere de 6 elementos básicos que se pueden encontrar de forma implícita o explícita.

En seguida se definirán cada uno los elementos didácticos, permitiéndonos cambiar el orden que marca Nérci, esto es con la finalidad de analizar a mayor detalle al binomio educando-educador.

" Objetivos	Toda acción didáctica supone objetivos. La escuela no tendría razón de ser, sino tuviese en cuenta la conducción del alumnado hacia determinadas metas.
-------------	---

Materia	La cual es el contenido de la enseñanza.
---------	--

Métodos, técnicas	Son fundamentales y deben de estar lo más próximo que se posible, a la manera de aprender de los alumnos, los métodos y técnicas deben propiciar la actividad de los educandos.
--------------------------	---

Medio geográfico	Indispensable para la acción didáctica se lleve a cabo en forma ajustada y eficiente. " (27)
-------------------------	--

Binomio educando-educador

Educando

Podemos considerar educando a toda aquella persona que esta inmerso en un proceso de aprendizaje.

" El sujeto real de la educación no es el hombre, tomado en su significación universal, sino este, es aquel hombre que es un ser singular, y significa lo más perfecto que hay en toda la naturaleza, o sea el ser subsistente en la naturaleza racional " (28)

la definición anterior nos habla del único sujeto capaz de ser educable la persona humana, vista desde el punto de su individualidad y características propias.

Educador

" Es el orientador de la enseñanz, debe de ser la fuente de estímulos que lleva al alumno a reaccionar para que se cumpla el proceso de aprendizaje. " (29)

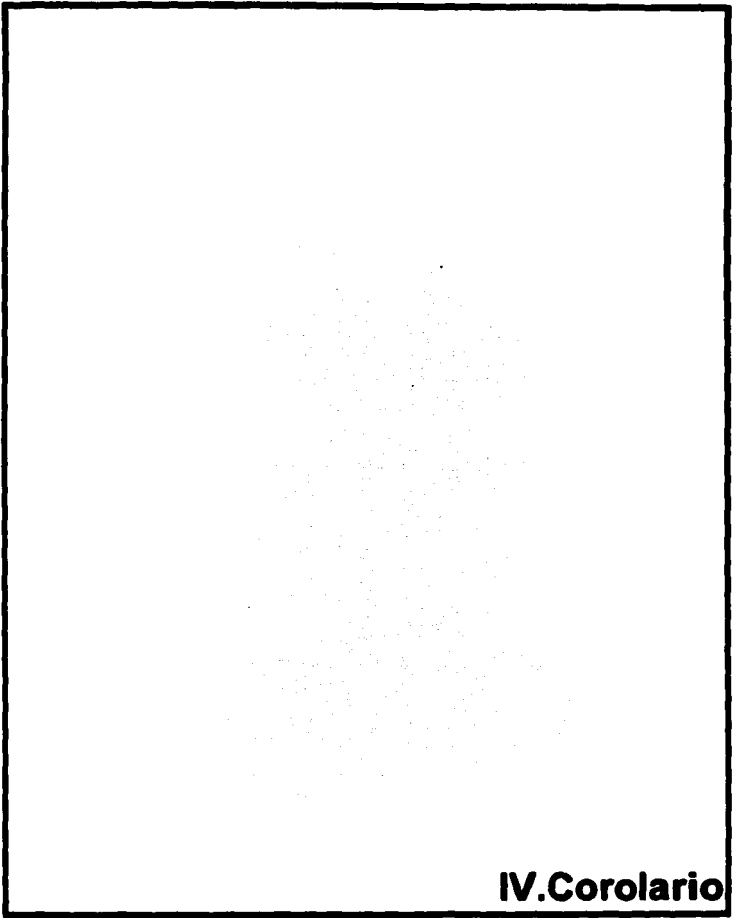
El papel de un educador es trascendental No basta con que domine una disciplina, este debe de buscar la forma de poner los medios adecuados para lograr exitosamente el

proceso de enseñanza-aprendizaje, es ahí donde la didáctica se convierte en un punto medular dentro de las características de un buen educador.

Otro concepto importante en este rubro que es el de equipo educador (team teaching) " está formado por un conjunto de profesores que trabajan con un mismo grupo de alumnos. Son especialistas en distintas funciones docentes u orientadoras que deben coordinar su actividad para la educación completa de cada estudiante." (30)

Vinculando esto con cualquier departamento de capacitación este concepto es el que mejor definiría al conjunto de profesionales y profesionistas que están dedicados a la capacitación, ya que la función no es de uno o la persona sino de varios encaminados al mismo resultado, mejorar el desarrollo del personal.

- (21) DICCIONARIO CIENCIAS DE LA EDUCACION TOMO I..Voz Educación de adultos., p.480.
- (22) idem
- (23) DICCIONARIO CIENCIAS DE LA EDUCACION TOMO II..Voz Pedagogía diferencial., p.1098.
- (24) CIRIGLIANO, G..Educación de adultos., p.137.
- (25) OTERO, O., Educación y manipulación., p.39-40.
- (26) BENEDITO, V., Introducción a la didáctica., p.11
- (27) NERICI, I., Hacia una didáctica general y dinámica., p 54-55
- (28) GARCIA HOZ, V., Principios de Pedagogía sistemática., p.333
- (29) NERICI, I., op.cit., p.55.
- (30) GARCIA HOZ, V., op.cit., p.305.



IV. Corolario

IV. Corolario

IV.1 Evaluación del trabajo

A lo largo del presente trabajo se detectaron y se enunciaron numerosas áreas de oportunidad en cuestión educativa, de las cuáles se tuvo que elegir sólo una como objeto de estudio, que en este caso fue la valoración del nivel educativo del personal con el fin de analizar si en todos los casos es conveniente prepararlos bajo esquemas de Autocapacitación, para lo cual se realizó a través , de una investigación bibliográfica con un enfoque centrado principalmente en el área didáctica; lo cual nos llevó a un análisis de dicha problemática, durante la recopilación de la información se detectó que debido a la multidisciplinariedad que existe dentro de la Subdivisión de Formación de Personal se tiene que cuidar la parte conceptualización de las estrategias educativas, ya que esto ocasiona o puede ocasionar confusión en la construcción de una estrategia desde su diagnóstico hasta su evaluación.

IV.2 Alcances y limitaciones del informe

Centrándonos en los alcances y limitaciones del trabajo, entre los alcances logrados se encuentran los siguientes:

- **Rescate de documentos donde estaban sustentados las estrategias educativas con sus ventajas-desventajas, modalidades, etc.**
- **Detección de algunas fallas en la construcción de las estrategias, en cuanto métodos y herramientas propuestas para su utilización.**

- **Concientización de que no se debe de adoptar todo aquello que está de moda o que funcionó en algún otro país, empresa no sin antes tener un análisis exhaustivo de las condiciones de la Institución y de su personal.**

Con respecto a las limitaciones los puntos que pueden ser objeto de otro trabajo de investigación son :

- **Se puede Llevar a cabo un trabajo de mayor profundización bibliográfica y de investigación de campo, con el fin de corroborar las hipótesis manejadas del poco éxito de la Autocapacitación.**
- **Desarrollo de un programa y/o medios que ayuden a subsanar la necesidad de hábitos de estudio y de lectura.**

V. BIBLIOGRAFIA

BASICA

BANAMEX

Programa de Inducción Grupo Financiero Banamex-Accival.

Impresión y dibujo, México D.F 1992. p 50

BANAMEX

Programa de Inducción Institucional

Documento elaborado para Banco Nacional de México

Impresión y dibujo, México D.F 1994. p 70

FORMACION DE PERSONAL

Plan Institucional de Formación de Personal

Documento elaborado para Banco Nacional de México

Subdivisión de Formación de Personal, México D.F 1993. p 15

MUNGUIA, Laura et. al

Estrategias Educativas

Documento elaborado para Banco Nacional de México

Subdivisión de Formación de Personal, México D.F 1992. p 20

NERICI, IMIDEO

Hacia una didáctica general y dinámica

Ed. Kapelus, Buenos Aires Argentina, 1989 p 573

COMPLEMENTARIA

BENEDITO, Vicente

Introducción a la didáctica

Ed. Barcanova, Barcelona España 1987 p 225

CIRIGLIANO, Gustavo

La educación abierta

Ed. Ateneo, Buenos Aires Argentina 1983 p. 176

DIAGONAL SANTILLANA

Diccionario de Ciencias de la Educación TOMO I Y II

Ed. Santillana México D.F 1983 p 1528

FORMACION DE PERSONAL

Portafolio Institucional de Satisfactores de Formación de Personal

Documento elaborado para Banco Nacional de México

Impresión y dibujo, México D.F 1994. p 18

GARCIA HOZ, Victor

Principios de pedagogía sistematizada

Rialp., Madrid España 1981, p 692

NORMATIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Documento mimeografiado

Formación de Personal, México D.F 1994. p 55

OLIVEROS, Otero.

Educación y manipulación

Eunsa, Pamplona España 1983 3ª Edición p 224

ROJAS DE LA PORTILLA, José.

Recursos Humanos y Capacitación en la Trayectoria del Banco "

Ponencia presentada en el congreso de Banca Latinoamerica

Formación de Personal, México D.F 1991. p 20