

28
2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“La detección de necesidades como un Instrumento para la Planeación de la Capacitación de los Recursos Humanos en una Institución Bancaria”

Seminario de Investigación Administrativa que
en opción al Grado de Licenciado en
Administración presentan

FRANCISCO JAVIER GODINEZ CRUZ
OCTAVIO GUZMAN VARGAS
HECTOR MONTES DE OCA LOPEZ
MAGDALENA NAVA GALLARDO
EVANGELINA REYES REYES
MAURICIO SANCHEZ PINEDA

Asesor: Lic. Gilberto Valenzuela de la Concha

1988



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.

PROLOGO

El presente trabajo, se encuentra integrado por puntos de vista en donde fueron consideradas en gran medida las opiniones de autores especializados en el tema de Detección de Necesidades de Capacitación.

Estas opiniones, a pesar de estar influenciadas por varios autores, presentan a lo largo de toda la investigación, la información más objetiva posible, para que de este modo sea de utilidad a todas aquellas personas interesadas en la Capacitación de Recursos Humanos.

En el Primer tema, se presentan los antecedentes de la Capacitación en México, con objeto de proporcionar un panorama más amplio de lo que es la capacitación en nuestro país y presentar en forma breve los avances que ha tenido a través del tiempo.

El Segundo tema, contempla los Principios y Proceso Educativo en el Adulto, con el cual se dan a conocer los aspectos psicológicos del elemento humano, así como aquellas situaciones internas o externas del ambiente en que se desenvuelve y que afectan o ayudan a su aprendizaje.

En el Tercer tema, se analizan las Teorías Motivacionales, así como el desarrollo del elemento humano directamente dentro de la organización.

Este análisis es realizado para determinar en un momento dado cuáles son las necesidades de capacitación. También se proporciona una serie de procedimientos y técnicas para la Detección de Necesidades de Capacitación.

El Cuarto tema, complementa al anterior, debido a que la teoría es llevada a la práctica, con la Investigación de Campo.

Este se inicia con una breve explicación del área de estudio, para que los lectores se ubiquen en el espacio en donde fue desarrollada.

Posteriormente se detallan los aspectos más reelevantes de la Inves tigación Integral, y se explica el por qué es considerada como tal. El - nombre de Integral se debe a que se utilizaron dos instrumentos muy im- portantes, como son: La Encuesta de Detección de Necesidades y el Diag- nóstico de Clima Organizacional.

Con los instrumentos mencionados, el panorama que se presenta de - Detección de Necesidades es muy amplio, ya que se obtuvieron aspectos relacionados con las habilidades para el manejo de relaciones humanas, - habilidades administrativas y conocimientos técnicos.

Con este último tema, se concluye que efectivamente la Detección de Necesidades de Capacitación es un instrumento de Planeación para la Capa citación.

Esta Investigación tiene la intención de que todas aquellas perso- nas interesadas en la Administración de Recursos Humanos, encuentren el apoyo necesario para resolver problemas relacionados al tema, y con esto lograr contribuir al progreso de nuestro país y también dar un trato más justo a las personas que laboran en las empresas.

HIPOTESIS

La Detección de Necesidades es un instrumento de Planeación para la capacitación de los Recursos Humanos en una Institución Bancaria para un desarrollo eficiente y efectivo del personal que lo conjunta.

INDICE**PAGINA**

1.-ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION EN MEXICO	
1.1.-Objetivo	2
1.2.-Historia	
1.2.1.-Breve historia	5
1.2.2.-Antecedentes en México	6
1.2.3.-Antecedentes de la Banca en México	8
1.2.4.-El Sistema Bancario Mexicano	15
1.3.-Marco Legal	19
2.-PRINCIPIOS Y PROCESO EDUCATIVO EN EL ADULTO	
2.1.-Antecedentes de la educación para adultos	24
2.2.-Concepto, metas y objetivos de la educación - para adultos	26
2.3.-Principios del aprendizaje en la educación de los adultos	29
2.4.-Características del educando adulto y del educador de adultos	31
2.5.-Proceso Enseñanza-Aprendizaje	
2.5.1.-Modelo General de la educación de adultos	38
2.5.2.-Modelo del proceso Enseñanza-Aprendizaje dentro de la relación Educador-Educando	41
2.5.3.-Ejemplo de un Programa de Autocapacitación	44
3.-DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	
3.1.-Teorías Motivacionales y Gerenciales en relación a las necesidades del individuo	
3.1.1.-Definición de Necesidad	54
3.1.2.-Jerarquía de Necesidades de A. Maslow	54
3.1.3.-Teoría de los dos factores de Herzberg	57
3.1.4.-Teorías Gerenciales: X, Y y Z	64

3.2.-Clasificación de necesidades de capacitación, según estudiosos de la materia:	
a) Alfonso Siliceo	67
b) Alejandro Mendoza Nuñez	68
c) Tom H. Boydell	69
d) Donaldson y Scannel	69
3.3.-Técnicas para determinar necesidades de capacitación	71
3.4.-Procedimientos para la Detección de Necesidades de Capacitación:	74
a) Alfonso Siliceo	74
b) Alejandro Mendoza Nuñez	76
c) Ejemplo práctico en una Sociedad Nacional de Crédito	87
3.5.-Métodos para elaborar Programas de Capacitación	92
4.-INVESTIGACION DE CAMPO	
4.1.-Antecedentes	101
4.2.-Descripción del área en estudio	102
4.3.-Elección de instrumentos y determinación de muestra	104
4.4.-Análisis de información	
4.4.1.-Encuesta de Detección de Necesidades	112
4.4.2.-Puntos relevantes de la Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación	164
4.4.3.-Diagnóstico de Clima Organizacional	166
4.4.4.-Puntos relevantes del Diagnóstico de Clima Organizacional	217
CONCLUSIONES	220
RECOMENDACIONES	224

ANEXOS

-Marco Legal	227
-Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación	246
-Diagnóstico de Clima Organizacional	259
-Formulario	266

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

270

**ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION
EN MEXICO**

OBJETIVO

Debido a la situación económica por la que actualmente atraviesa el país, las empresas se han visto en la necesidad de incrementar la producción, así como la calidad de la misma, para poder competir dentro del mercado en que se encuentren, ya sea nacional o internacional.

Dentro de este panorama, juega un papel muy importante la capacitación, ya que el acelerado progreso tecnológico hace obsoleto cualquier conocimiento en plazos cada vez más cortos.

Es así que la finalidad de la capacitación es la de proporcionar al personal los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de sus actividades, así como prepararlo para ocupar nuevos puestos dentro de la organización, con lo cual elevará su nivel de vida y la productividad de la empresa.

Objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación

Antes de iniciar cualquier proceso de capacitación, es indispensable realizar un estudio de Detección de Necesidades, enfocado a conocer las características en las que se desenvuelve laboralmente el empleado y el nivel de conocimientos que tiene para desempeñar las funciones de su puesto.

Por lo anterior se concluye que el objetivo de la Detección de Necesidades de Capacitación es el de encontrar deficiencias en cuanto al nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes que posea un individuo, así como descubrir factores que influyan en forma negativa al buen desempeño de sus funciones.

Esto implicará que la capacitación sea un reto para los mexicanos ya que siendo una garantía para el trabajador y un beneficio para los empresarios, depende de la participación de todos en la organización y producción de la empresa.

"El gobierno por su parte realiza una campaña para sensibilizar a los empresarios y trabajadores acerca del papel que juega la capacitación en el incremento de la productividad, definiendo ésta no como el tener que trabajar más inteligentemente, no como la explotación del trabajador sino como la mejor distribución de la riqueza". (2)

(2) MENDOZA Nuñez, Alejandro, Manual para determinar Necesidades de Capacitación, p. 5

Una vez detectados estos elementos, se busca su corrección a través de un Plan de Capacitación, acorde a las deficiencias detectadas.

De aquí la importancia que adquiere la Detección de Necesidades como instrumento de planeación para la capacitación.

Es importante señalar que la Detección de Necesidades de Capacitación no está reglamentada, por lo que se hace necesario poner especial atención a esta etapa por parte de quién la realice, ya que de ello dependerá el éxito del Plan de Acción de Capacitación y por ende, el óptimo y eficaz aprovechamiento de los Recursos Humanos.

Objetivo de la Capacitación

El estado por su parte, proporciona las bases legales para la capacitación, en la Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III Bis, artículo 153-F establece como objetivos de la capacitación lo siguiente:

"I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

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

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador". (1)

(1) Ley Federal del Trabajo de 1970, Reforma Procesal de 1980, p. 96

BREVE HISTORIA

Desde la edad de piedra el hombre tuvo que adaptarse al medio en que vivía y por ello tuvo que aprender a recolectar, cazar y pescar, con esto se vio en la necesidad de transmitir a otros sus conocimientos, por medio de la ejemplificación de signos y lenguaje.

En las civilizaciones primitivas aparecen los agricultores, quienes realizaban un trabajo comunitario, más tarde los artesanos, de modo que éstos dos implantaron sistemas de aprendizaje: familiar y por gremio. El primero, se caracteriza porque los conocimientos se transmiten de generación en generación; el segundo, por estar constituido en tres clases de trabajadores: el maestro, que poseía los conocimientos, habilidades y herramientas para ejecutar el trabajo; oficiales, los cuales ya habían pasado por el proceso de aprendizaje pero aún no tenían el dominio total del oficio y recibían un pago por su trabajo; y los aprendices, quienes no recibían ningún tipo de remuneración, tan solo comida y entrenamiento.

Posteriormente, con el avance cultural y tecnológico que se da en Europa, la industrialización y la producción en masa, se hace necesario el entrenamiento previo al trabajador antes de ingresar a las plantas productivas.

En América, con la emigración de los europeos que buscaban una mejor forma de vida, al establecerse, aplican los conocimientos de técnicas y sistemas más avanzados en el trabajo, es así como se difunden los avances del viejo continente al nuevo mundo y en algunos casos la fusión de culturas.

Con la industrialización en los Estados Unidos de Norteamérica, en la administración científica, Frederick Taylor menciona la capacitación en forma seria, que se va reforzando posteriormente con el avance de las corrientes administrativas.

ANTECEDENTES EN MEXICO

El antecedente más claro en México sobre capacitación, es durante la colonización, con Don Vasco de Quiroga, quién llega a este país en el año de 1530, poniendo en marcha un programa de integración y desarrollo en el que la educación del adulto es la base motora de una nueva sociedad.

Para lograr un ambiente propicio, quiroga integra a varias familias en los llamados "Pueblos Nuevos", los cuales fungen como centros de enseñanza, siendo su objetivo principal la instrucción agrícola y ganadera - para lograr la autosuficiencia en la alimentación.

En estos centros de enseñanza, el trabajo no debería ser monótono, por tal motivo se determina la rotación de oficios y el perfeccionamiento constante de los mismos.

SIGLO XX

El 18 de Agosto de 1931 se promulga la Ley Federal del Trabajo, en ésta se incluye el Contrato de Aprendizaje.

Para fines de los 50's, empresas norteamericanas aplican en México el adiestramiento a supervisores de primera línea, y éstos a su vez a los trabajadores.

A principio de los 60's llegó a México un grupo de consultores en Psicología Industrial que ofrecían sus servicios a las empresas. Por esas fechas la Asociación Mexicana de Capacitación Profesional (AMECAP) realiza una labor de promoción sobre capacitación a nivel empresarial, en cuanto a qué era capacitación, para qué servía, quiénes debían instruir, en donde y cada cuando.

A finales de la década, esta asociación responde a la problemática que en materia de capacitación y adiestramiento se plantean las empresas,

organizando diversos cursos humanísticos, técnicos y administrativos.

El 1° de Mayo de 1970 se instituye como obligación patronal el de impartir capacitación a los trabajadores. Más tarde, el grupo AMECAP proporciona un paquete de cursos de tipo humanístico para el desarrollo de personal.

Por esta época aparece también el grupo ARMO (Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra), filial del CENAPRO (Centro Nacional de Productividad), este último diseñó y llevó a cabo cursos especializados para adiestrar a trabajadores y habilitarlos en el manejo de máquinas-herramientas.

Para el 9 de Enero de 1978 la capacitación y el adiestramiento se elevan a rango constitucional y, el 5 de Junio de 1978, se crea como entidad reguladora la UCECA (Unidad Coordinadora para el Empleo, Capacitación y Adiestramiento).

"El 31 de Agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al I.M.S.S. el registro como primera entidad capacitadora." (3)

ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

Epoca Prehispánica

En el México antiguo, precisamente en la época precolonial, los aztecas y demás razas mesoamericanas no tenían un sistema financiero formal, ya que sus transacciones eran realizadas por medio del trueque, es decir, su pago lo realizaban en especie, éste intercambio predominaba entre mercaderes y artesanos.

Las mercancías utilizadas para el intercambio eran cacao, pepitas - de oro y plumas preciosas.

Epoca Colonial

En este período la fuerza económica y política la poseía la Iglesia, pues era quién se encargaba de realizar préstamos. En la Nueva España la Iglesia era el principal prestamista, efectuando préstamos hipotecarios y de avío.

En esos tiempos el gobierno español tuvo la necesidad de crear instituciones de crédito para poder restar fuerza a la Iglesia, y de esta forma tener mayor control sobre la colonia. La primera institución de crédito que existió fué el Monte de Piedad de Animas, fundado por Romero de Terreros, el cuál daba crédito dejando un bien en garantía.

En 1782 se fundó el Banco Nacional de San Carlos, creado por Carlos III, este banco tenía como función el fomento al comercio en general.

Más tarde, en 1784 fué creado el Banco de Avío de Minas, el primer banco refaccionario de América.

Epoca Independiente

En 1830 por iniciativa de Lucas Alamán, fué establecido el Banco de Avío, éste fué un banco de promoción industrial. Posteriormente, en 1837 se creó el Banco de Amortización de Monedas de Cobre, cuya función consistió en retirar las monedas de cobre que se encontraban en circulación, debido a que la cantidad de las mismas era excesiva.

Fué durante la intervención francesa en México y estando en el trono Maximiliano cuando se creó la primera institución de banca comercial - en 1864, el Banco de Londres y México, esta institución recibía depósitos, emitía billetes y otorgaba créditos.

En 1875 se fundó el Banco de Santa Eulalia, en Chihuahua, banco que emitía billetes. En 1878 se creó el Banco Mexicano, el cual también emitía billetes.

Lo anterior nos muestra como el gobierno de aquel entonces no tenía ningún control sobre la emisión de billetes.

En 1881 por medio de un acuerdo entre el gobierno y el Banco Franco-Egipcio nace el Banco Nacional Mexicano, S.A. que tuvo por función manejar la cuenta de Tesorería, y al cual el gobierno le da un fuerte apoyo.

En 1883 se constituyó el Banco de Empleados, cuyo capital fué aportado por trabajadores. Este banco con el paso del tiempo pasaría a ser el Banco Obrero.

En 1884 hubo necesidad de que varios bancos suspendieran sus pagos en virtud de que salieron a relucir problemas, debido a la existencia de nuevos emisores de billetes, lo que dió origen a que se realizara una legislación al respecto, para corregir algunas anomalías, es entonces cuando surge el Código de Comercio de 1884. En este mismo año es cuando el Banco Nacional Mexicano, S.A. empieza a fungir como banco central.

En mayo de 1884 se le otorga concesión de funcionamiento al Banco Nacional de México, S.A. (Banamex) el cual se integró debido a la fusión de dos bancos, el Nacional Mexicano, S.A. y el Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario, S.A.

El 19 de Marzo de 1887 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito, Ley que impuso restricciones a los bancos en cuanto a su funcionamiento. Entre las limitaciones que fueron impuestas destacan: nivel mínimo de reservas de capital, apertura de sucursales y facultad para emitir billetes.

Para finalizar el período independiente hasta el gobierno de Porfirio Díaz, en 1905, hubo un cambio en el patrón bimetalico al oro, dejando de acuñarse monedas de plata. En este período solo existían 24 bancos de emisión, 5 refaccionarios y una Bolsa de Valores.

En 1917 con fundamento en la nueva Constitución se plantea un nuevo sistema financiero.

En 1924 trató de reorganizarse el Sistema Financiero Mexicano con la primer Convención Bancaria para conciliar al gobierno y a los banqueros. Este evento se coronó en agosto de 1925 con la promulgación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios y los estatutos de la Ley del Banco de México, S.A. siendo inaugurado éste el 1° de septiembre del mismo año, por el Presidente Plutarco Elías Calles.

En el régimen de Lázaro Cárdenas se impulsó a la agricultura, las obras públicas y en general al crecimiento económico a largo plazo, fué durante este gobierno cuando se crearon Nacional Financiera, S.A. en 1934 el Banco Nacional de Crédito Ejidal en 1935 y el Banco Nacional de Comercio Exterior en 1937.

Debido al conflicto armado a nivel mundial en 1939, México inició -

exportaciones de materias primas, lo que originó entrada de capitales al país. El dólar en 1940 aumentó a \$ 5.50 y tuvo una ligera baja para 1941 quedando al precio de \$ 4.85, éste estuvo vigente hasta 1947. En 1953 el dólar ya tenía un precio de \$ 8.65, y de 1954 a 1976 el precio permaneció estable en \$ 12.50 por dólar.

Para el año de 1975, en México existían 243 bancos, en 1981 se fusionaron algunos, como el Banco de Crédito y Servicio, S.A. con Polibanca Innova, S.A. y Bancam, S.A. con Banca Metropolitana, S.A.

"En 1982 el mercado bancario continuó con la acumulación de capitales, se fusionó el Banco del Atlántico, S.A. con Banpacífico, S.A. en enero y en mayo Crédito Mexicano, S.A. con Banco Longoria, S.A. aquí cabe mencionar que la banca privada funcionó en México de acuerdo a las reglas establecidas y que así como Banamex, Bancomer, Comermex y Serfin tenían agencias y sucursales en el extranjero, también las tenía Banco Mexicano Somex, S.A. (banca mixta). En lo referente a acumulación de capital, la familia Espinoza Iglesias mantenía el 31.77 % de las acciones de Bancomer, S.A.; la familia Cosío Ariño el 16.41% de las acciones del mismo banco y el 10.71 % de Banco Nacional de México, S.A.; Valores Industriales, S.A. (VISA) mantenía el 50.43 % de las acciones de Banca Serfin, S.A." (4)

Debido a la situación preponderante que tenía este pequeño grupo en la economía nacional, el 1º de septiembre de 1982, el Presidente Lic. José López Portillo decreta la nacionalización de la banca privada, existiendo dos excepciones, como el Banco Obrero y el City Bank N.A., conjunto a todo esto, se estableció el control de cambios.

Con la nacionalización de la banca el gobierno tomó el control financiero y se trató de dar más apoyo a las empresas productivas del país, principalmente a las agrícolas, también se intentó acabar con las prácticas ilícitas que realizaban los bancos, como cuando solicitaban créditos, cobro de intereses por abajo de los establecidos, trato indiscriminario en la prestación de servicios y algunos otros.

Durante los años 40's se da la primera capacitación sistemática a los empleados del Banco de México S.A.

Dentro del Sistema Nacional Bancario, Banamex y Bancomer fueron los iniciadores de programas de capacitación y desarrollo de su personal, y en la actualidad mantienen cierto liderazgo en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

El 1º de Septiembre de 1982 se nacionalizó la Banca, por decreto del Presidente de la República Lic. José López Portillo, presentandose los siguientes cambios en la misma:

- Se reestructura el marco legal y jurídico.
- La Banca Múltiple, que se encontraba constituida como Sociedad Anónima, pasa a ser Sociedad Nacional de Crédito, con lo cual, se fusionan varias instituciones bancarias, disminuyendo con esto el número de bancos existentes, quedando únicamente los de mayor importancia.
- Se apoyó la creación de Sindicatos Bancarios.

Hasta septiembre de 1982 las instituciones crediticias se encontraban como Sociedades Nacionales Mercantiles Anónimas y todas ellas se regían por:

- Artículo 123 Constitucional, Apartado "A".
- Ley Federal del Trabajo.
- Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Reglamento Interior de Trabajo de cada institución.

A partir de septiembre de 1982 el sistema jurídico bancario se fué estructurando de la siguiente manera:

-1° de septiembre de 1982: Decreto presidencial de expropiación en favor de la Nación de todo lo concerniente a las instituciones bancarias-privadas.

-6 de septiembre de 1982: Decreto presidencial en el que se dispone que las instituciones bancarias funcionen como Sociedades Nacionales de -Crédito.

-17 de noviembre de 1982: Adición de la Fracción XIII Bis en el Artículo 123 apartado "B", y ubica dentro de dicho apartado las relaciones-laborales de las Sociedades Nacionales de Crédito con sus trabajadores.

-1° de enero de 1984: Entra en vigor la Ley Reglamentaria de la -Fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

-A partir de 1985: Condiciones Generales de Trabajo que cada institución establece.

Asimismo, por disposición de la Ley Laboral Bancaria, en lo no previsto en esta, es supletoriamente aplicable la Ley Federal del Trabajo, -asimismo son aplicables al trabajo bancario los Títulos 3°, 4°, 7°, 8°, y 10° de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.

En 1983 se inicia el pago a los banqueros afectados por la nacionalización de la banca, es importante mencionar que fueron 32 banqueros-a los cuales se tuvo que indemnizar, en agosto de este mismo año se pro-

cedió a cambiar la banca mixta que aparecía con razón social de Sociedad-Anónima a Sociedades Nacionales de Crédito.

En marzo de 1984 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público informó que las empresas que los bancos poseían en el momento de ser nacionalizadas serían vendidas, dando preferencia a los antiguos accionistas.

SISTEMA BANCARIO MEXICANO

El Sistema Financiero Mexicano engloba en su totalidad al Sistema Bancario Mexicano, el primero constituido por todas las Instituciones Financieras Mexicanas, el segundo por las Instituciones de Crédito y las Organizaciones Auxiliares de Crédito, ambas controladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que es quién determina todas las medidas referentes a su creación y funcionamiento. La Secretaría de Hacienda es la máxima autoridad y ejerce sus funciones a través del Banco de México.

Banco de México: Es el banco central de la Nación y desempeña las siguientes funciones:

1. Regula la emisión y circulación de moneda, el crédito y el control de cambios.
2. Opera con las Instituciones de Crédito como Banco de Reserva.
3. Presta servicios de Tesorería al Gobierno Federal y actúa como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo.
- 4.-Participa en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancas centrales.
- 5.-Funge como Cámara de Compensación entre las instituciones.

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros: Es un organismo dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que se encarga de vigilar en su funcionamiento a las Instituciones Nacionales de Crédito, proporciona asesoría y se encarga de observar el cumplimiento de las leyes que rigen lo relacionado a Instituciones Bancarias y de Seguros.

Instituciones de Crédito: Este grupo se encuentra integrado por Sociedades Nacionales de Crédito, Instituciones Nacionales y otros bancos y tiene como actividad principal el proporcionar el servicio de banca y crédito, además de que sus objetivos son:

1. Fomentar el ahorro nacional.
2. Proporcionar las facilidades necesarias para la obtención de crédito al público que así lo demande.
3. Hacer el uso conveniente de los recursos financieros.

Organizaciones Auxiliares de Crédito: La Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito identifica a los Almacenes Generales de Depósito, las Arrendadoras Financieras, Instituciones de Fianza y Uniones de Crédito como Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Almacenes Generales de Depósito: Tienen como función el almacenamiento, guarda y conservación de mercancías depositadas, asegurar las mismas y expedición de certificados por las mercancías recibidas en depósito, además de otros servicios.

Uniones de Crédito: Las actividades de las Uniones de Crédito es el de proporcionar crédito y garantía o aval, unicamente a sus socios. Las Uniones de Crédito pueden ser formadas por grupos de industriales, comerciantes o grupos de agropecuarios.

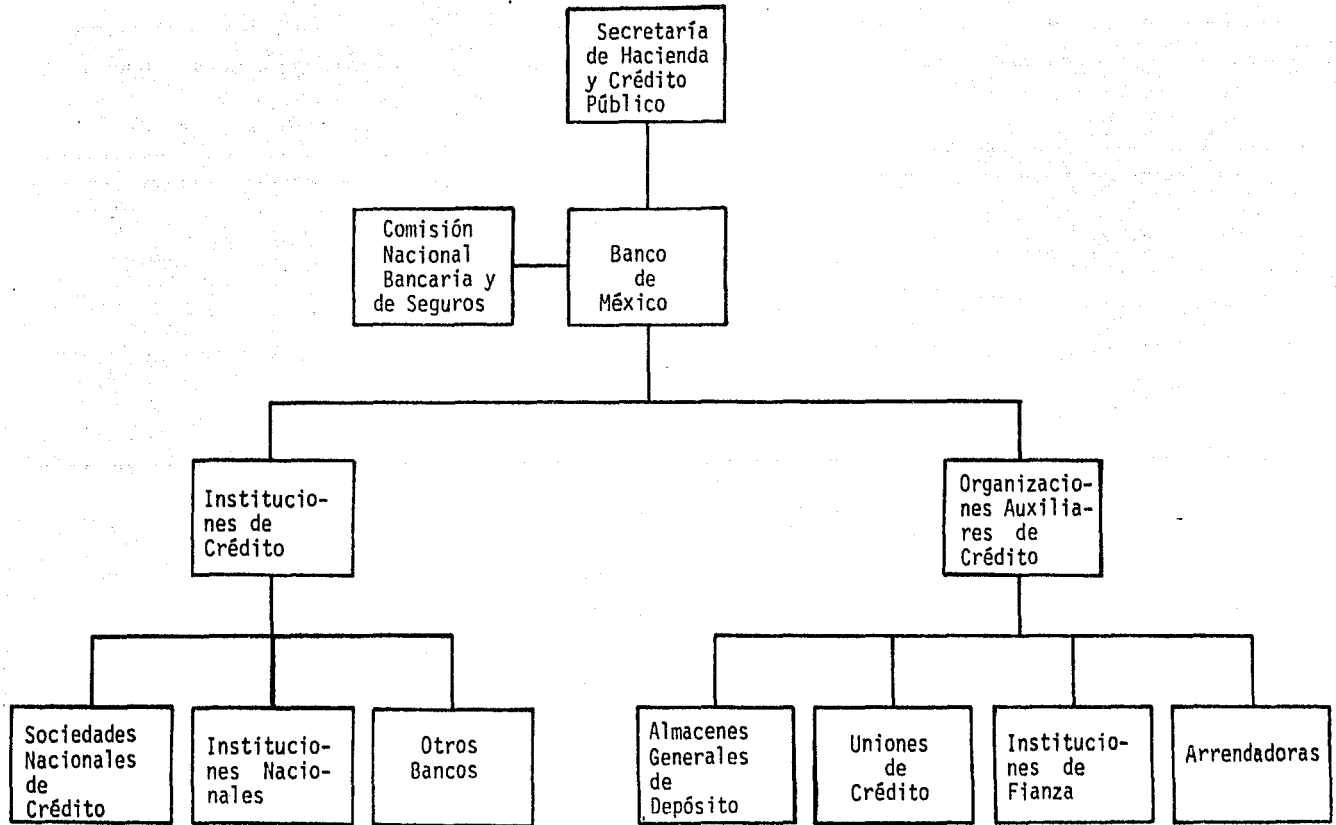
Arrendadoras Financieras: Son Organizaciones Auxiliares de Crédito que mediante un contrato de arrendamiento, se obligan a adquirir determinados bienes y a conceder su uso o goce temporal, a plazo forzoso, a una persona, obligandose esta a pagar en parcialidades por una cantidad que cubra el costo de adquisición de los bienes, los gastos financieros y otros gastos conexos, para adoptar al vencimiento del contrato, cualquiera de las siguientes tres opciones:

1. Comprar el bien a un precio inferior a su valor de adquisición, fijado en el contrato, o inferior al valor de mercado.
2. Prorrogar el plazo del uso o goce del bien, pagando una renta menor.
3. Participar junto con la arrendadora de los beneficios que deje la venta del bien, de acuerdo a las proporciones y términos establecidos en el contrato.

Las arrendadoras solo pueden realizar las siguientes operaciones:

- a) Celebración de contratos de arrendamiento financiero.
- b) Adquisición de bienes a proveedores para otorgarlos en arrendamiento a futuros arrendatarios.
- c) Obtención de préstamos de instituciones nacionales o internacionales para realizar sus operaciones.

En el siguiente organigrama se presenta el Sistema Bancario Mexicano actual (1988).



SISTEMA BANCARIO MEXICANO

MARCO LEGAL

Se tiene como antecedente, que después de los sangrientos resultados de la huelga de Cananea, en Sonora, surgió "el documento prerevolucionario de mayor importancia a favor de un derecho laboral, publicado - el día 1° de Julio de 1906, por el Partido Liberal Mexicano dirigido por Ricardo Flores Magón; en el capítulo "Capital y Trabajo", del programa - del partido en el que se proponía la necesidad de establecer una legislación laboral". (5)

Posteriormente en 1910 se llevó a cabo la Revolución Mexicana, emprendida por la clase trabajadora y campesina, en virtud de que no contaban con apoyo legal en cuanto a materia laboral.

Al triunfar la Revolución Mexicana en 1914, se inicia la creación - de las leyes y decretos en materia laboral, quedando plasmados en la - Constitución de 1917, en el Artículo 123.

El 18 de Agosto de 1931, basado en el apartado "A" del artículo 123 se promulga la Ley Federal del Trabajo, que unifica los criterios sobre legislación laboral en el país, es así como se incluye en esta Ley el - Contrato de Aprendizaje, con el propósito de incrementar el desarrollo - de los Recursos Humanos; éste no dió resultado.

En 1960 se constituyó una comisión que estudiaría las reformas a la legislación del trabajo, la que presentó un proyecto, en el cual se aprobó y decretó la Nueva Ley Federal del Trabajo, entrando en vigor a par-

tir del 1º de Mayo de 1970, en donde se estipuló como obligación patronal el de impartir capacitación a los trabajadores, de lo que no hubo respuesta.

El 9 de Enero de 1978 se publica en el Diario Oficial el derecho obrero a la capacitación y adiestramiento, elevándolo a rango constitucional en el Artículo 123, apartado "A", fracción XIII, que a la letra dice:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación". (6)

El 5 de Junio de 1978 se reglamentó el funcionamiento de la Unión Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) concluyendo con esto las reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo.

Dada la cantidad numerosa de artículos con los cuales se rige la capacitación en México, no se continúa el capítulo con los mismos, sino como un anexo más, en donde se podrán consultar todos y cada uno de los artículos correspondientes.

Según "oficio número 01005 de fecha 2 de agosto de 1984, que establece los criterios y formatos para la constitución, funcionamiento y registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. (Publicado en el Diario Oficial de la Federación de 10 de agosto de 1984; Fe de Erratas publicada en el de 29 de octubre de 1984)

De conformidad con lo que dispone la Ley Federal del Trabajo en sus Artículos 153-I, 153-J, 153-O y 539 fracción III inciso a), compete a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar de la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo a lo anterior, mediante oficios número 01.5197 del 26 de septiembre de 1979 y 01.2279 del 6 de abril de 1981, publicados en el Diario Oficial de la Federación de fechas 5 de octubre de 1979 y 17 de abril de 1981, se emitieron criterios respecto a la Constitución y Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento -- con el objeto de uniformar los trámites administrativos que efectuaba la Dirección de Capacitación y Adiestramiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

El uso reiterado de los Criterios emitidos en esta materia y las opiniones vertidas por trabajadores y patrones en el Foro de Consulta Popular para la Planeación Democrática de Capacitación y productividad, -- instrumentadas en el Plan Nacional de Desarrollo, han puesto de manifiesto la necesidad de simplificar y agilizar los trámites de registro de -- Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como de orientar las para un mejor funcionamiento.

Asimismo en los términos del artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento está a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competen las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento Interior, como

consecuencia de las reformas a dicha Ley, según Decreto de fecha 23 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del mismo mes y año, habiendosele encomendado a esa Unidad a su cargo, la materia de capacitación y adiestramiento de acuerdo con lo establecido en el Artículo 16 del Reglamento ya citado". (7)

En el artículo 3º del Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, vigente hasta el día 13 de agosto de 1985 y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de marzo de 1983, entre una de las Unidades Administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se contemplaba a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, para el estudio, planeación y despacho de los asuntos que competen a la misma Secretaría.

Ahora bien, en las diversas fracciones del artículo 16 de dicho Reglamento, se contemplaban las funciones encomendadas a la Dirección General de Capacitación y Productividad y se señalaba que tales funciones deberían realizarse en coordinación con la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), asimismo, en el diverso 21 del citado Reglamento se señalaban las funciones encomendadas a la Dirección - General del Empleo, y que también éstas tendrían que realizarse en coordinación con la UCECA, sin embargo, es de señalarse que en el actual -- Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 14 de agosto de 1985, - ya no contempla a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y A- diestramiento como una de sus Unidades Administrativas, y las funciones- encomendadas a las Direcciones Generales de Capacitación y Productividad y del Empleo, ya las realiza en forma directa la misma Secretaría, en - los términos del 4º transitorio del referido Reglamento.

(7) CALVO Nicolau, Lic. y C.P. Enrique, Vargas Aguilar, C.P. Enrique,
Sumario Laboral 1987

**PRINCIPIOS Y PROCESO
EDUCATIVO EN EL ADULTO**

ANTECEDENTES DE LA EDUCACION PARA ADULTOS

La educación de adultos se inicia como una actividad bajo la vigilancia de organismos de voluntariado y caridad. Esto hace que sea considerada como un servicio de beneficencia, enfocado a los sectores más desprotegidos económicamente de la sociedad, a ello se debe que la educación de adultos careciera de normas específicas.

En los últimos años la educación de adultos se ha convertido en un campo cada vez más especializado y profesional, que cuenta con un cuerpo de teoría y práctica importantes y con sus propios métodos, técnicas y currículum, basadas en las necesidades específicas del educando adulto.

Además se ha desarrollado como institución, incluyendo a empresas privadas y organizaciones gubernamentales, esto se ha logrado debido a que se ha dejado de ver a la educación de adultos como una actividad caritativa, ya que actualmente se considera como un servicio esencial a la sociedad.

La educación de adultos se relaciona principalmente con la preparación de recursos humanos como parte integral del proceso de desarrollo socioeconómico, lo que ha dado lugar a que los programas de educación de adultos sean más exigentes en cuanto a normas de eficiencia y calidad.

Es así como surge la Andragogía, debido a la propia experiencia educativa que nos ha tocado vivir durante cientos de años.

La Andragogía viene a ser el resultado de una nueva concepción de la educación de adultos, que toma al hombre como unidad biológica, como expresión psicológica y como una realidad social. Es por esto que la educación de adultos abarca la etapa más larga de la vida humana y por tal motivo requiere de un tratamiento especial.

La concepción permanente del proceso educativo debe, hoy en día, estructurarse sobre dos pilares: Pedagogía y Andragogía.

La primera tiene la responsabilidad de profundizar sobre técnicas, métodos, etc. adecuadas a cada etapa del hombre, y la segunda, nos proporciona las técnicas y procesos para continuar educando al adulto.

CONCEPTO, METAS Y OBJETIVOS DE LA EDUCACION PARA ADULTOS

Concepto

La educación de adultos se presenta dentro de una amplia gama de contextos, bajo diversas formas y tendientes a diferentes objetivos específicos y por lo tanto resulta difícil definir el término con precisión.

Tomando en cuenta lo anterior, consideramos a la educación de adultos como:

Todo intento específico y organizado, ya sea privado o público, para poner a disposición de los adultos la oportunidad de aprendizaje, formal e informal que contribuya a su formación personal, profesional y vocacional.

Metas

Una meta determina los objetivos a alcanzar, los fines por lograr y los resultados por obtener.

Para determinar las metas educativas, debemos plantear preguntas como las siguientes: ¿Que esperamos realizar?, ¿En donde debe llevarse a cabo la educación?, etc. Asimismo debemos exponer los propósitos que se persiguen.

A continuación se enumeran algunas metas:

- a) Ayudar al educando a lograr cierto grado de felicidad y sentido de la vida;
- b) Ayudarle a comprenderse a sí mismo y a conocer sus capacidades, - sus limitaciones y sus relaciones con otras personas;
- c) Ayudarle, igualmente, a reconocer y comprender la necesidad de -

- aprender durante toda su vida;
- d) Proporcionarle condiciones y oportunidades para ayudarlo a avanzar en el proceso de maduración espiritual, cultural, física, política y vocacional;
 - e) Proporcionar, cuando sea necesario, educación en cuanto a la sobrevivencia, a la capacidad de leer y escribir, a las aptitudes vocacionales y medidas de salud.

Las metas anteriormente expresadas, ayudarán a que un individuo se convierta en un ser creativo, libre, responsable, productivo y maduro, - estas metas podrían ayudarlo a crecer y desarrollarse como miembro contribuyente de un orden social, que en su momento, le ofrecerá constantes oportunidades para cumplir su particular propósito en la vida.

Objetivos

La educación para adultos brinda la oportunidad a éstos, de desarrollar sus aptitudes y habilidades en la vida, y ayuda a comprender y a admitir sus responsabilidades como integrantes de una sociedad, permitiéndole satisfacer alguna de sus necesidades.

Para lograr el desarrollo educacional de los adultos, se persiguen los siguientes objetivos:

1. Adecuar un programa funcional de instrucción a fin de preparar a los adultos para complementar el contenido educacional necesario para un diploma o certificado.
2. Destacar la necesidad de realizar estudios en el campo de la educación adulta.
3. Proporcionar ayuda en la planificación de una serie de experiencias, basadas en problemas personales y sociales, que son importantes para los adultos.
4. Ofrecer oportunidades de capacitación para ayudar a los adultos a enriquecer sus propias vidas.

5. Establecer la capacitación necesaria para permitir a los adultos-convertirse en participantes en la comunidad.
6. Contribuir al desarrollo y progreso de los individuos en cada clase.
7. Ayudar a los estudiantes a familiarizarse con los recursos disponibles para ellos.
8. Mejorar la calidad de la instrucción en el aula.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE EN LA EDUCACION DE LOS ADULTOS

Básicamente los principios del aprendizaje denotan que cualquiera - que sea la metodología y las técnicas que se utilicen en la educación de adultos afectarán el aprendizaje, así se trate de un estudiante adulto o niño.

Estos principios en cuanto a su aplicación al educando adulto se -- mencionan a continuación:

"1. Las leyes del aprendizaje:

- a) Ejercicio - Cuanto más a menudo se repite una respuesta más rápidamente se aprende y se convierte en hábito. La práctica o el ejercicio no obtienen resultados por sí solos; el que aprende debe ver los resultados de su práctica; debe recibir - una "realimentación".
 - b) Efecto - El individuo tiende a repetir aquellos actos/respuestas que le son agradables y le producen una satisfacción y recompensa, mientras tiende a evitar aquellos que provocan castigo, culpa, enojo y frustración.
 - c) Primacía - La primera impresión/exposición es la más duradera.
 - d) Intensidad - Una representación o experiencia de aprendizaje - vívida y drámatica tiende a recordarse mejor que otra rutina o aburrida.
 - e) Desuso - Una habilidad que se aprende una vez, pero que luego cae en desuso, debe ser aprendida nuevamente y complementada con un esfuerzo inmediato.
2. Una experiencia de aprendizaje debe orientarse a determinadas metas.
 3. Una experiencia de aprendizaje es compartida; el que aprende participa en el proceso.

4. Los hechos que se aprenden deben ser funcionales y significativos.
5. La presentación debe ser variada y clara y lograda mediante muchos métodos y recursos.
6. Las leyes del aprendizaje deben tenerse en cuenta y aplicarse constantemente.
7. Se deben considerar las diferencias individuales en las técnicas de planificación y presentación." (1)

(1) W. CASS, Angélica, Educación básica para adultos, p. 31

CARACTERÍSTICAS DEL EDUCANDO ADULTO Y DEL EDUCADOR DE ADULTOS

Características del educando adulto:

Algunas características tanto negativas como positivas se relacionan con la edad y con aspectos hereditarios, pero la mayoría son resultado de las condiciones ambientales.

Características positivas:

1. La más importante en el educando adulto es la automotivación, el educando decide voluntariamente obtener una educación y está consciente de la importancia, relevancia y utilidad de los programas a los que asiste.
2. A veces el educando adulto sabe más que el propio educador sobre algunos temas, lo anterior se debe a experiencias vividas y a su experiencia de trabajo y capacitación. Esto hace que el educando tenga elementos de juicio y visualice lo que aprende, además absorbe fácilmente nuevas ideas relacionadas con hechos pasados. Debido a lo anterior, el educando se convierte en fuente potencial de información y contribuye así en la educación de sus compañeros.
3. Se dice que cuando una persona envejece va perdiendo capacidad de aprender, en realidad esto no sucede, sino que el individuo va quedando menos motivado para aprender con la edad, hasta el punto de que la necesidad de aprender se vuelve menos crítica.
4. Los adultos, en relación con los niños tienen una gran capacidad de comparar y relacionar hechos y fenómenos, además de emitir juicios críticos, de analizar y razonar lógicamente.

Características negativas:

1. Los educandos adultos a veces sufren de falta de confianza en sí mismos. Es posible que suceda cuando el adulto se encuentra ante circunstancias extrañas, en las que todavía no se ha tenido la oportunidad de medir sus habilidades, esto se presenta regularmente en adultos - que han tenido poca escolaridad y tiende a desaparecer conforme el educando se familiariza con el aprendizaje y en la medida en que se - siente alentado y apoyado por el educador.
2. Frecuentemente el adulto se opone al cambio y a las nuevas ideas, debido a que encuentra difícil abandonar experiencias y condiciones pasadas, que le han servido satisfactoriamente, por unas que le son completamente extrañas. En este caso el papel del educador es mostrar - las ventajas existentes entre las prácticas antiguas con las nuevas.
3. En ocasiones el adulto parece incapaz de comunicar o expresar sus ideas, pero no se puede hablar estrictamente de incapacidad, sino de - un problema de inhibición, debido a las limitaciones socio-culturales, este análisis reviste gran importancia, ya que el educador debe comunicarse con el educando en el nivel de éste último, en lugar de imponerle un lenguaje sofisticado.
4. El adulto es un educando altamente motivado, sin embargo se puede dar el caso de que muestre poco interés, apatía y hostilidad, esto puede ser por diversas razones:
 - Porque el programa no satisface sus expectativas.
 - Por evitar enfrentarse a un problema.
 - Porque trabaja durante largas horas y no tenga una alimentación adecuada o presente alguna enfermedad.
5. Frecuentemente los educandos adultos guardan silencio al no comprender algún concepto, en lugar de pedir explicación cuando los demás integrantes del grupo no presentan dificultad alguna. Esto se debe al - temor de quedar en ridículo o a la pérdida del prestigio en el grupo. Este problema va desvaneciéndose en la medida en que los miembros del grupo obtienen confianza entre sí y con el apoyo que nos da el educador, repitiendo preguntas o información constantemente.

6. En las primeras etapas de un programa, algunos educandos olvidan fácilmente lo que aprenden.
7. Por lo general, el educando comprende las explicaciones o presentaciones en forma más lenta de lo que se espera. Esto no se debe interpretar como falta de inteligencia, sino que el educando trata de comparar lo que se le está presentando contra las experiencias vividas.
8. En las primeras fases de un programa, los estudiantes adultos se muestran retraídos y poco cooperadores e inicialmente resultan inadecuados para el trabajo en equipo. Para ello se requiere paciencia y un trabajo de relaciones públicas, debido al recelo que muestran los estudiantes hacia una nueva experiencia de aprendizaje.
9. Se dan casos en los que uno o más educandos hablan constantemente, convirtiéndose así en un fastidio para el grupo. Esto se puede presentar, cuando existe inseguridad en el individuo ante el proceso de aprendizaje, por la necesidad del individuo de dominar al grupo.
10. El escaso interés que muestran los educandos hacia la lectura en el inicio del programa. Esto puede ocurrir debido a la carencia de práctica y de material de lectura adecuado.
11. Los hábitos de estudio del educando adulto son inadecuados, debido a la falta de práctica y a experiencias pasadas.
12. No existen pruebas definitivas sobre los efectos de la edad en el aprendizaje. Algunos expertos opinan que a partir de la edad de 25 años, se sufre un decremento gradual en las facultades sensoriales y se da la reducción de velocidad en los movimientos de reflejo.

Estas características indican al educador adulto que deben conocer al educando más que superficialmente, es decir, entender sus características generales, que lo destacan y hacen diferente a los demás miembros

del grupo.

Características del educador de adultos

Perfil del educador de adultos sin formación:

En 1970 Frank Hermanus realizó en México un estudio sobre la naturaleza de los programas de educación de adultos y encontró que las personas que participaban en el aspecto práctico de la educación de adultos carecían de formación previa en el campo de la enseñanza de adultos.

Este estudio y otros (Legge, 1968; Houle, 1970; Edson, 1970) dieron bases sobre las cuales construir un perfil del educador de adultos que ingresan a este campo sin formación adecuada previa.

Características positivas:

1. La mayoría de los educadores de adultos voluntarios o profesionales se describen como personas comprometidas, que tienen deseos de cambiar y mejorar las condiciones socio-económicas de la gente con quien trabajan.
2. Su educación es superior al promedio, siendo muchos de ellos especialistas competentes (agrónomos, ingenieros, etc.), quien a su vez, relacionados con la educación de adultos consideran su actividad como una vocación, más que como un empleo.
3. Conciben a la educación para adultos como esencial y necesaria para el desarrollo individual y social del educando. Por lo general están muy comprometidos a esta causa.
4. La mayoría son organizados y extrovertidos, están intensamente motivados para trabajar con adultos.
5. Son autocríticos y están dispuestos a recibir todo consejo práctico referente a la ejecución de sus tareas.

Características negativas:

1. A menudo el educador de adultos posee un conocimiento y entendimiento limitado de los elementos socioculturales que forman el entorno y personalidad del educando, esto nos lleva a la deformación de imágenes de la gente con quién se trabaja.
2. En ocasiones no toma en cuenta las experiencias vividas por el educando, como el conocimiento que tiene de los factores sociopolíticos y económicos que influyen en las condiciones de la sociedad.
3. Al subestimar la capacidad del educando, es incapaz de comprender las motivaciones del mismo, malinterpretando sus aspiraciones, preguntas y preocupaciones; al mismo tiempo el educador no reconoce sus propias limitaciones y contribución potencial a la enseñanza del adulto.
4. Por lo general es inflexible en su forma de pensar, aún después de expresarse por una educación liberadora, tratará en forma consciente o inconsciente de educar al educando de tal manera que coincida como una imagen preconcebida, pudiendo ser esta irrealista o indeseable en cuanto a las propias necesidades del educando.
5. Por lo regular, carece de técnicas didácticas y comunicativas eficientes, en ocasiones ignorando los recursos con que cuenta y la manera de utilizarlos, lo anterior trae como resultado que su enfoque metodológico tienda a ser estrecho y unidimensional.
6. Con frecuencia no entiende la forma en que aprenden los adultos y su entendimiento sobre los conceptos relacionados a la educación de adultos son superficiales, por lo tanto se encuentra incapacitado para hacer la interpretación de la teoría a la práctica.
7. En cuanto a la situación enseñanza-aprendizaje, la relación que presenta el educador con los educandos se basa en su proceso de educación formal, en el que el papel del maestro y del alumno están definidos, por tal motivo puede tener algunos problemas con los educandos y para esto recurrirá con frecuencia a la forma tradicional maestro-estudiante.

Las características negativas mencionadas son el resultado de la falta de una orientación adecuada y por lo tanto no cualquiera puede ser educador, facilitador o coordinador de adultos, porque para ello se requiere de una formación en donde se adquieran las destrezas técnicas y profesionales que se exigen en el campo de la educación para adultos.

El educador de adultos competente:

Esferas de competencia (actitud idónea) a las que debe aspirar todo educador de adultos:

1. Confianza en la importancia del valor del adulto y de su educación, así como del compromiso hacia los mismos. Debe estar abierto para aceptar las ideas de los demás e infundir la libertad de pensamiento y expresión entre los educandos.
2. Debe poseer habilidades y conocimientos útiles, no solo de comunicación y didáctica, sino también de aquello relacionado con la dirección del grupo, la administración y desarrollo de programas creativos que produzcan un resultado eficaz.
3. Debe apreciar y comprender las condiciones sobre las cuales aprende el adulto, sus motivaciones para el aprendizaje y la naturaleza y estructura de su comunidad y sociedad.

Al tratar de cumplir con las condiciones mencionadas, el educador de adultos debe adoptar una actitud profesional hacia su trabajo.

El profesionalismo del educador de adultos requiere de:

- Un código de ética aplicable, que proteja los intereses de los educandos.
- Normas de comportamiento a través de las cuales el educador podría ser juzgado por sus colegas, los educandos y el público en general.
- Reglas de competencia y de desempeño aceptables, esto es con el fin de garantizar la calidad y la pertinencia en el servicio prestado al educando.

- Un compendio sistemático de los conocimientos y principios generales relacionados a la educación de adultos, como campo especial de estudio.
- Un prontuario de métodos y técnicas apropiadas y congruentes con los objetivos y tareas de la educación de adultos.
- El fomento, la práctica de la investigación, el estudio continuo para ayudar a crear nuevos conocimientos de la educación de adultos, evaluar en forma crítica el conjunto de información existente vinculando la teoría con la práctica, esto con el fin de tener una nueva visión y un desarrollo profesional del área.

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Modelo general de la educación de adultos

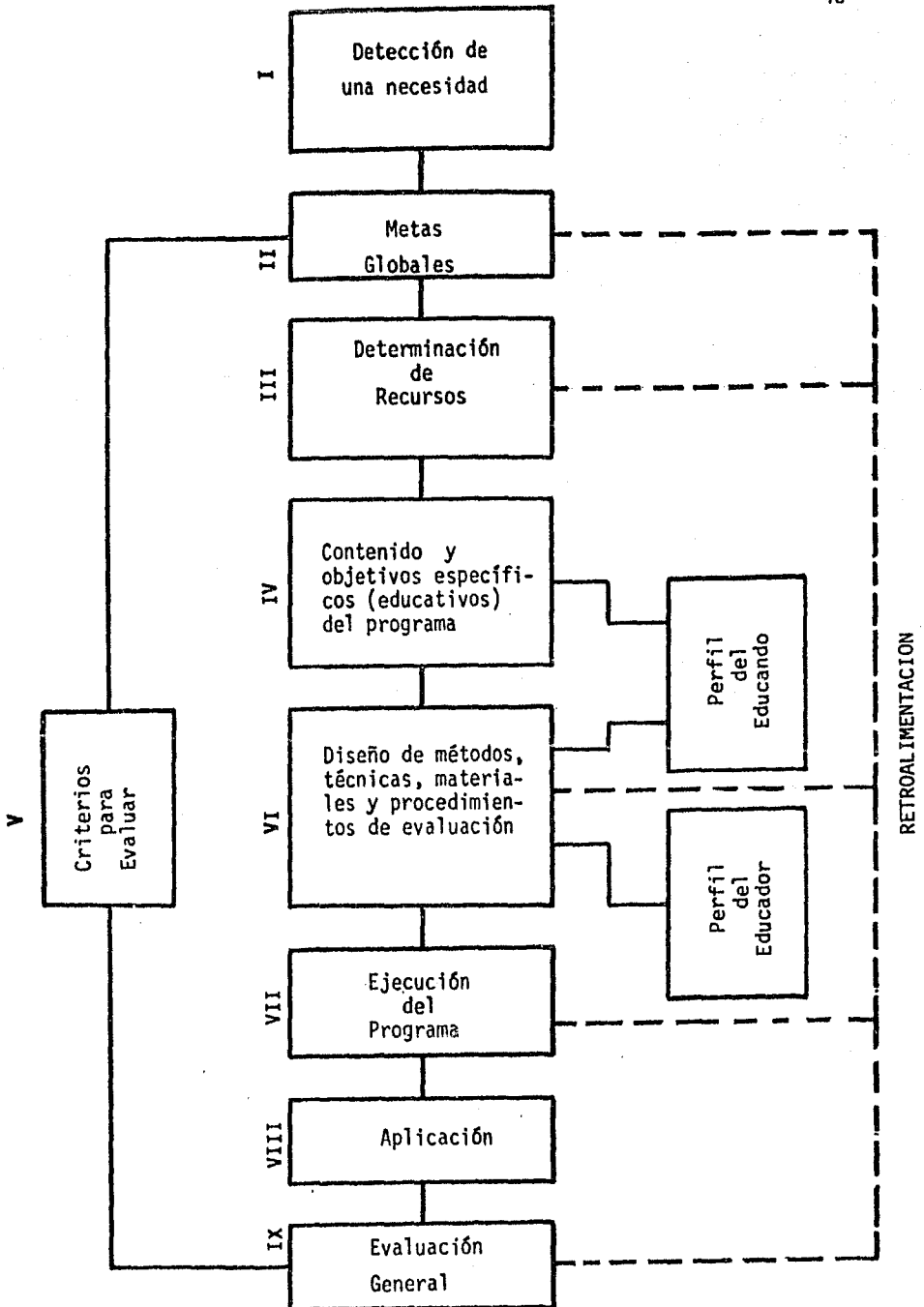
- ETAPA I. Se debe establecer la necesidad de un programa particular. Esta necesidad la debe expresar cualquier grupo de individuos (usuarios potenciales) o instituciones (organismo público, agencia de voluntariado o empresa privada).
- ETAPA II. Después de identificar el problema se establecen las metas globales del programa, es decir los intereses afines tanto de los usuarios potenciales del programa como de la organización que se compromete a patrocinarlo.
- ETAPA III. Las características y el alcance del programa dependen de la naturaleza y de la cantidad de recursos disponibles, que se calcularán en términos de: recursos financieros, recursos físicos (instalaciones, equipo, etc.) y recursos humanos (personal, capacitación, etc.).
- ETAPA IV. En base a los objetivos globales y a la consideración de los recursos disponibles, se definirán los objetivos educativos y el contenido del programa que deberán ser específicos y realistas para que el programa no fracase y el individuo se sienta motivado a cumplir con las demandas que le plantean los objetivos establecidos.
- Lo anterior se logrará en la medida en que se tenga suficiente información sobre el usuario.
- ETAPA V. Después de definir los objetivos y el contenido del programa, se establecen criterios para medir resultados del programa en la etapa de evaluación.
- ETAPA VI. La cuarta etapa proporciona la base para el desarrollo y diseño de los métodos y materiales didácticos, estos deben de elaborarse tomando en cuenta las características del educando potencial. En esta etapa se deben establecer los criterios para la medición del progreso de aprendizaje del educando, esto es la evaluación-

continúa de los progresos y dificultades educativas del educando adulto.

TAPA VII. Esta etapa se refiere a la ejecución del programa, o sea, cuando el educando y el educador entablan relación.

TAPA VIII. Etapa de Aplicación: el educando pone en práctica lo que ha aprendido en el programa y lo compara con sus necesidades o problemas descritos originalmente.

TAPA IX. Evaluación general del programa: Es la etapa final y se basa en dos criterios desarrollados en las etapas V y VI. Una vez evaluado el programa se obtendrá la retroalimentación que será utilizada cuando se considere necesario para efectuar modificaciones y será transmitida a los diversos componentes del sistema.

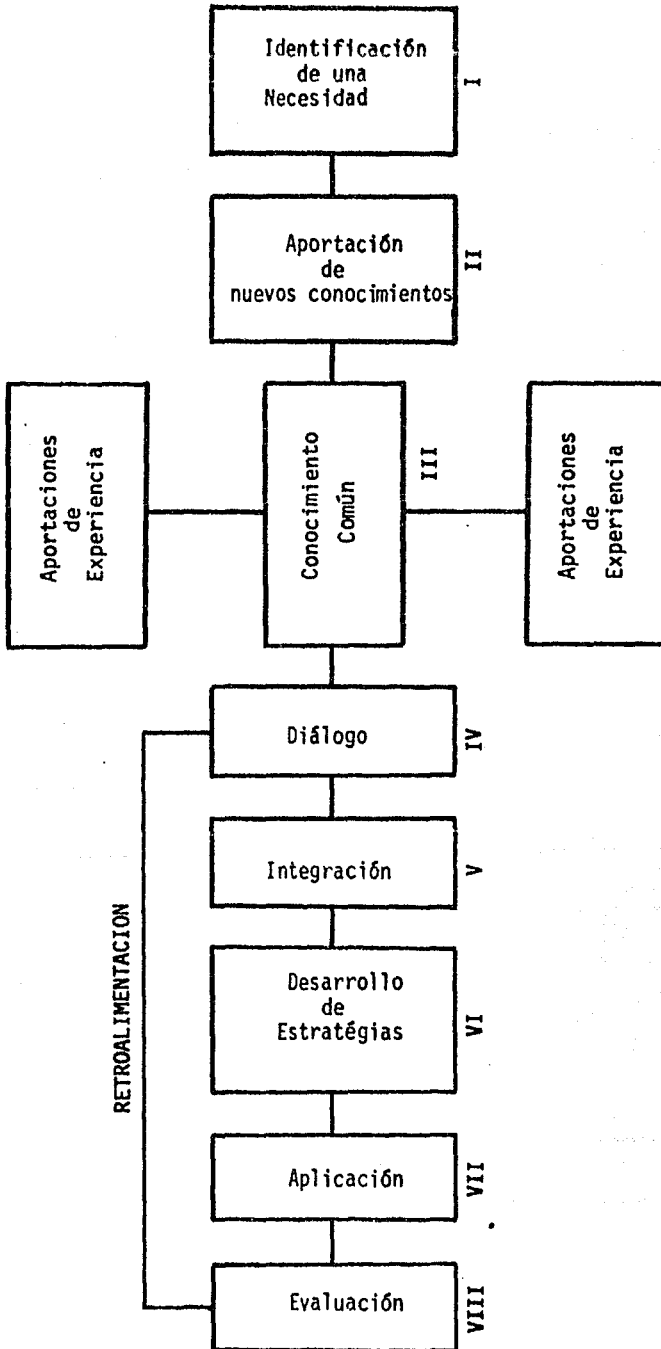


FUENTE: HERMANUS, Frank, Educación de adultos, su metodología y sus técnicas, p. 18

Modelo del Proceso Enseñanza-Aprendizaje dentro de la relación Educador-Educando

- ETAPA I. El educador, el individuo o el grupo, identifica una necesidad o problema, en respuesta al cual se busca una solución.
- ETAPA II. La identificación de una necesidad trae como consecuencia la aportación de nuevos conocimientos para los educandos.
- ETAPA III. Se tienen nuevos datos bajo la forma de experiencias de la vida real del resto del grupo en relación con el problema. Esta aportación de experiencias se combina con la aportación de nuevos conocimientos, con el fin de tener una reserva de conocimientos comunes, disponibles y conocidos de todos los miembros del grupo.
- ETAPA IV. En base a los conocimientos comunes, se entabla un diálogo en el que se analiza el problema y se confrontan los nuevos conocimientos aportados por el educador con las experiencias vividas por los educandos.
- ETAPA V. Después del diálogo, sigue un proceso de integración, en el cual se llega a conclusiones y se establecen acuerdos para determinar si los nuevos conocimientos deberán o no ser aceptados, rechazados o modificados.
- ETAPA VI. En la etapa posterior a la integración se definen las estrategias alternativas para resolver el problema.
- ETAPA VII. Una vez que se decide sobre las estrategias alternativas, cada miembro del grupo selecciona el curso de acción que considere apropiado para sí y lo aplica al problema identificado originalmente.
- ETAPA VIII. Al aplicar las estrategias se da la evaluación, la cual proporciona la retroalimentación necesaria para una posible modificación de las estrategias, si fuera necesario.

MODELO DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DENTRO DE LA RELACION EDUCADOR-EDUCANDO



En las siguientes páginas se presenta un ejemplo que describe un Programa de Autocapacitación, implementado en Banca Serffin S.N.C., el propósito de dicho programa es el de proporcionar al personal el conjunto de conocimientos y técnicas apropiadas para el mejor desempeño de su puesto.

El programa está enfocado a la educación de adultos, ya que es un sistema de enseñanza abierta que da la oportunidad de que el individuo logre un aprendizaje óptimo, en relación con la dedicación, motivación y expectativas que tenga, además de que permite complementar su desarrollo educacional y satisfacer sus metas, así como contribuir activamente en la sociedad.

Banca Serfín S.N.C.

Programa de autocapacitación (PACS)

Antecedentes

En Banca Serfín, el PACS, texto programado, es una alternativa dentro de las metodologías para capacitar al personal.

Antes de utilizar el PACS, se tenían metodologías de textos aislados tales como: Comunicación, Redacción y Ortografía, Contabilidad y manejo de cuentas específicas.

También se han trabajado en metodologías más avanzadas, como es el de utilización de textos programados con computadoras, programas tutoriales y video, en un proyecto de Capacitación Video Interactiva (CAVI).

De estas experiencias se aprendió y se decidió lanzar, no un curso, sino un programa completo, que abarca los conocimientos sobre procedimientos y sistemas de cualquier puesto de las sucursales de la Institución, es así como nace el PACS.

La finalidad del PACS, es proporcionar al personal de Banca Serfín, los conocimientos técnicos indispensables para el desempeño de todas y cada una de las funciones asignadas o requeridas por el puesto.

La estrategia de implantación del programa consistió en una pre-fase de piloté, para medir la aceptación entre los que serían los usuarios o participantes directos, antes de invertir más dinero y esfuerzos.

Realizado esto, se hizo una campaña publicitaria del programa a través de los medios internos de comunicación: periódico, tableros de aviso y circulares.

El programa cuenta con su inscripción de Derechos de Autor, dado - que la capacitación impartida en la banca se registra en la Comisión nacional Bancaria y de Seguros, así que este se registró dentro de los -- programas específicos de los puestos-tipo de sucursal.

Metodología del texto programado

Este programa se basa en el sistema abierto de enseñanza, cuyo objetivo es enunciar lo que el participante podrá hacer al término del estudio, así como indicar el mínimo aceptable en el criterio de ejecución, los recursos con que se cuenta y las condiciones en que será evaluado.

El PACS* es un auxiliar en las actividades del grupo de especialistas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, facilita y enriquece esta - labor, además de ser una herramienta educativa con características auto didácticas.

Por lo antes mencionado, al ser un sistema abierto el PACS, el ritmo de estudio esta en función de la velocidad de aprendizaje individual y a la dedicación del interesado, en lo que respecta al lugar de estudio, será el que elija el interesado, así como el horario.

Como se observa por su naturaleza, el PACS está dirigido al desarrollo de adultos.

Alcance

Esta dirigido a todo el personal de sucursal de Banca Serfin.

Objetivo

Proporcionar a todo el personal de sucursal de Banca Serfin, los - conocimientos técnicos indispensables para el desempeño del puesto.

* Programa de Autocapacitación Serfin

Estructura del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS)

Es una colección de 30 textos programados (Módulos) que contiene - cada uno un tema concreto sobre servicios o procedimientos institucionales y 30 guías para el facilitador.

Cada persona de acuerdo con su puesto, deberá estudiar determinados módulos.

El facilitador será de preferencia el Subgerente de la sucursal correspondiente, que tiene los conocimientos necesarios para asesorar a sus compañeros, así como características de líder para motivarlos y - alentarlos.

Los 30 módulos del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS) se relacionan con los 15 puestos tipo de una sucursal de Banca Serfin S.N.C.

Ciclo de responsabilidad

Funciones del Corporativo de Capacitación

La Gerencia Corporativa de Capacitación es la encargada del diseño, creación y producción del material didáctico de la Institución, y es la encargada de consolidar los resultados en este renglón a nivel nacional.

Funciones de Capacitación Línea

Será responsable de la distribución del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS) dentro de sus áreas de influencia, de la inducción de cada sucursal al programa, haciendo responsable de su funcionamiento al Gerente de la oficina y nombrando al facilitador. También responderá por la consolidación de resultados, así como al seguimiento de los mismos.

Además deberá motivar a los facilitadores y participantes, hacer ceremonias de entrega de Diplomas del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS) y nombrar nuevos facilitadores en caso de rotación de personal.

Funciones del Gerente de Sucursal

Será responsable de la capacitación que reciba su personal y por consiguiente de la buena marcha del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS), auxiliado por el facilitador.

Funciones del Facilitador

Deberá de negociar con cada uno de los miembros de la sucursal su programa individual, así como proporcionar material de lectura y asesoría. También será responsable de la administración y custodia del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS), establecerá ciclos de estudio y devolución de los módulos, deberá clarificar dudas de los participantes, aplicar y calificar las evaluaciones, elaborar reportes mensuales PACS de la sucursal, además de motivar y concluir programas individuales de capacitación.

Funciones del Participante

Debe de negociar su programa individual, estudiar los módulos y presentar sus evaluaciones y obtener una calificación mínima de 80 %. En lo que respecta a la administración del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS), se tienen formatos de apoyo:

Formato de Inventario de Autocapacitación

En el que se consignan los nombres de los diferentes puestos que se inscriban y que permitirá al facilitador tener un inventario de programas individuales.

Formato individual PACS

En éste se registran: nombre del participante, puesto actual, división, plaza y sucursal, los módulos correspondientes según la matriz Puesto/Módulos y el tiempo tentativo en que se cursará.

Reporte mensual de Autocapacitación

En el que se anotan: sucursal, plaza, división, fecha, nombre de quién acreditó el módulo, N° de módulo y tiempo en que se cursó, dicho reporte se envía al Jefe de Capacitación de Personal.

Cuestionario de sugerencias

Formato que llena el participante por cada módulo estudiado, en el cual se anotan opiniones y sugerencias de los mismos, esta forma se envía al Jefe de Capacitación divisional.

Sistema de evaluaciones

Evaluación inicial

Es realizada por el participante antes de iniciar el módulo, si con testa el 80% o más, se le acredita el módulo sin necesidad de estudiarlo.

Autoevaluaciones

Si el participante obtuvo menos del 80% en la evaluación inicial, deberá estudiar el módulo correspondiente, al concluir se autoevaluará para medir el grado de aprovechamiento. El participante en esta etapa tendrá a su alcance las respuestas que cumplirán las funciones de retro alimentación.

Evaluación final

Ya concluido el módulo y con un aprovechamiento satisfactorio, según la autoevaluación, el participante será evaluado por el facilitador y deberá tener una calificación mínima del 80% para acreditar el módulo y continuar con el otro. Por cada módulo terminado se entrega una Cons--tancia de Habilidades.

Proceso de producción

Para dar una imagen del Programa de Autocapacitación Serfin (PACS), se creó un personaje (PACSITO), para dirigir al participante a lo largo de su programa individual, además del facilitador, éste personaje es una representación informal del autor y guía.

De esta manera se diseñó un formato que tuviera viñetas intercala--das en el texto, para hacer descansada la lectura y que el participante pueda verificar su avance con cuadros indicadores y mensajes de aliento.

Elaboración de temas

Para determinar los temas se reunieron los responsables de capacitación en todo el país, de todos los programas de cursos, seminarios, así como las materias que los componen. Se seleccionaron los materiales coincidentes y que eran factibles de adecuar a metodología de texto programado, se obtuvo como resultado los 30 temas que componen el PACS.

Para asegurar el contenido de los módulos, se recurrió a especialistas de cada materia para asesorar a la formación y contenido de los mismos.

Ya elaborados los textos se pasa con un especialista en didáctica, para adecuar esa información a metodología de texto programado, para la redacción de objetivos generales, específicos, elaboración de evaluaciones y autoevaluaciones, hojas de respuesta, instrucciones, etc.

Ya que se tiene el módulo con metodología de texto programado, se regresa al especialista técnico para checar que no falte o se desvirtúe algún tema o procedimiento, posteriormente se elaboran los originales, en donde se determina la cantidad de textos, antes de intercalar una viñeta.

Revisiones

Sobre los originales se revisa la mecanografía, que no falten textos, viñetas, etc. También se verifica el orden de los textos e intercalación de instrucciones y evaluaciones. Se observa que la mecanografía no tenga errores, defectos en tipografía o manchas en el original, en caso de fallas se realizan las correcciones necesarias.

Revisión final

La Gerencia Corporativa de Capacitación, que es la responsable, hace la revisión final y firma los originales en señal de visto bueno.

Producción

Ya aceptados los originales, se realiza la impresión en diferentes y vivos colores, para dar vistosidad al programa y evitar monotonías al lector.

Distribución

Posteriormente se distribuye el PACS, con la intención de dar al mayor número posible de participantes la oportunidad de tener acceso a la autocapacitación PACS.

Mantenimiento

Dada la inversión y esfuerzo que representó la elaboración del PACS, es necesario dar mantenimiento periódico al programa, por los cambios - que se presenten:

- Modificación de procedimientos.
- Incorporación de nuevos servicios.
- Disposiciones gubernamentales.
- Cuestionarios de sugerencias.

Sistema de hojas intercambiables

Para poder realizar las modificaciones en los procedimientos y temas tratados en los módulos, al producir el PACS se pensó en un sistema de hojas intercambiables, con la finalidad de abatir costos de mantenimiento.

Ventajas y limitaciones del PACS (Programa de Autocapacitación Serfin)

Ventajas

- Es una herramienta que permite que el personal reciba capacitación técnica para el desempeño de su puesto, y que la reciba en su puesto de - trabajo.
- Permite la estandarización de procedimientos de trabajo.
- Elimina vicios operativos.
- Da oportunidad de capacitar al personal de nuevo ingreso en el puesto - asignado, en cualquier sucursal de la República.
- Los responsables de capacitación podrán enfocar sus esfuerzos a otras - áreas.
- Capacitación relativamente barata, una vez implantado el programa.
- Fácil actualización de los temas y procedimientos tratados por el PACS.

Limitaciones

- No trata temas de desarrollo integral.
- No todo el personal es lo suficientemente maduro para estudiar sin presión.
- La velocidad de los cambios en procedimientos, en ocasiones es mayor - que la capacidad de actualización del programa.

A través del presente Capítulo se ha visto la importancia de conocer los principios y proceso educativo que opera en el adulto, esto es - necesario ya que la capacitación que se lleve a cabo deberá estar basada en principios de Andragogía, el capacitador deberá estar conciente de - que de su labor dependerá que el empleado cumpla mejor con sus funciones, de que asimile todos los conocimientos que le sean proporcionados y es-- tos sean aplicados efectivamente en su trabajo.

Todo lo anterior no será posible si antes no son detectadas las carencias que tiene el empleado en cuanto a conocimientos, tanto del puesto como del área, lo cual hace necesario realizar una Detección de Necesidades de Capacitación y cuya investigación abarcaría al área o departamento en el que el individuo se desarrollara laboralmente.

Por medio de la Detección de Necesidades de Capacitación se conoce que tipo de conocimientos le son necesarios al empleado o empleados y -- proporcionarse los adecuadamente, así mismo los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades darán la pauta para elaborar posteriormente el curso de acción a seguir.

**DETECCION DE NECESIDADES
DE CAPACITACION**

DEFINICION DE NECESIDAD

NECESIDAD: "Es el estado de desequilibrio Físio-Psicológico que experimenta el ser humano como ente consumidor por la carencia de algún satisfactor de su medio ambiente". (1)

El hombre en el transcurso de su vida va definiendo los valores propios de su estatus, estos son proporcionados por el grupo social al que pertenece.

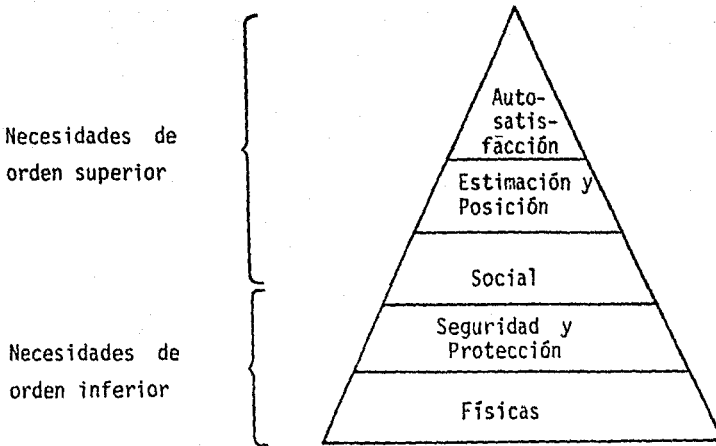
JERARQUIA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow propone un modelo jerarquizado de las necesidades - que influyen en el comportamiento humano, las representa en una figura piramidal según su prioridad, así también esta jerarquización representa un modelo de motivación.

"Puesto que no se pueden expresar todas las necesidades al mismo tiempo, tienden a poseer cierta prioridad en la que encuentran expresión.

El resultado es que las personas tienen distintos niveles de necesidades... Si las necesidades de nivel más bajo no se satisfacen, exigen prioridad y las personas se dedican a su satisfacción postergando otras necesidades de nivel superior.

(1) MENA T. Angélica, Ortiz G. Lourdes y Robles T. Rosalba, Glosario de Términos Administrativos, p. 123



FUENTE: B. WERTHER Jr. William, Davis, Keith, Dirección de Personal y Recursos Humanos, p. 293

Cuando comienzan a satisfacerse las necesidades del primer nivel, - se hacen más importantes las del segundo y, gradualmente, tienden a dominar la conducta de una persona. A su vez, al satisfacer las necesidades del segundo nivel, adquieren importancia las del tercero. Hay una secuencia de inferior a superior que hace que cada persona pase a un escalón superior, cuando el inferior se haya satisfecho de manera razonable."(2)

(2) B. WERTHER Jr, William y Davis, Keith, Dirección de personal y recursos humanos, p. 293, 294

Necesidades físicas o primarias: estas necesidades son indispensables para la supervivencia del individuo, como son: alimentación, casa, vestido, etc.

Necesidades de seguridad y protección: el ser humano necesita sentirse protegido, tener seguridad en el futuro, bienestar en la familia, seguridad de tener un trabajo, etc.

Necesidades de pertenencia o sociales: el ser humano por naturaleza busca vivir dentro de una sociedad, es por ello que le preocupa estar dentro de un grupo y sentirse integrado a él.

Necesidades de estimación y posición: al individuo no solo le interesa pertenecer a algún grupo, sino que desea destacar dentro del mismo, le interesa tener prestigio.

Necesidad de autosatisfacción o autorrealización: esta es una necesidad que tiene el hombre como meta, para lograr su autodesarrollo, autoexpresión y creatividad obteniendo una realización interna, esta necesidad raramente se alcanza.

"INTERPRETACION DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

El mensaje básico del modelo de prioridad de necesidades es que las personas en diferentes épocas y circunstancias están dominadas por necesidades distintas. Solo se puede motivar a otra persona, descubriendo que es lo que necesita en ese momento y ese lugar específicos. El modelo indica que las personas se ven motivadas primordialmente por lo que buscan, en lugar de lo que ya han realizado". (3)

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

En un estudio realizado sobre ingenieros y contadores, Herzberg y colaboradores analizaron la actitud de la gente hacia su trabajo.

El estudio dió como resultado dos tipos de factores que denominaron:

1.-Factores Motivadores o Satisfactores: se refieren al contenido del trabajo, a las tareas y a los deberes relacionados con el mismo.

Dentro de los dos factores encontramos:

- Realización.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Crecimiento.
- Trabajo por sí mismo.

Estos factores producen efecto duradero de satisfacción y aumento de productividad, superior a niveles normales.

Dentro del término motivación Herzberg incluye: sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional; estos se presentan a través del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen un reto significativo para el trabajador.

Cuando estos factores son buenos, aumenta la satisfacción, cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

Los medios de proporcionar o incentivar los factores motivadores o satisfactorios son:

- Mejorando los factores o las condiciones de trabajo.
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad de ejercer discreción.
- Promoción.

- Uso pleno de habilidades.
- Establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del grupo (por el propio ocupante).
- Ampliación o enriquecimiento del trabajo (horizontal o vertical).

2.-Factores Higiénicos o Insatisfactorios: se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja.

Dentro de estos factores encontramos:

- Condiciones físicas y ambientales de trabajo.
- Salario.
- Beneficios sociales.
- Políticas y admón. de la empresa.
- Supervisión recibida.
- Clima de relaciones entre la dirección y los empleados.
- Reglamento interno.
- Oportunidades existentes.

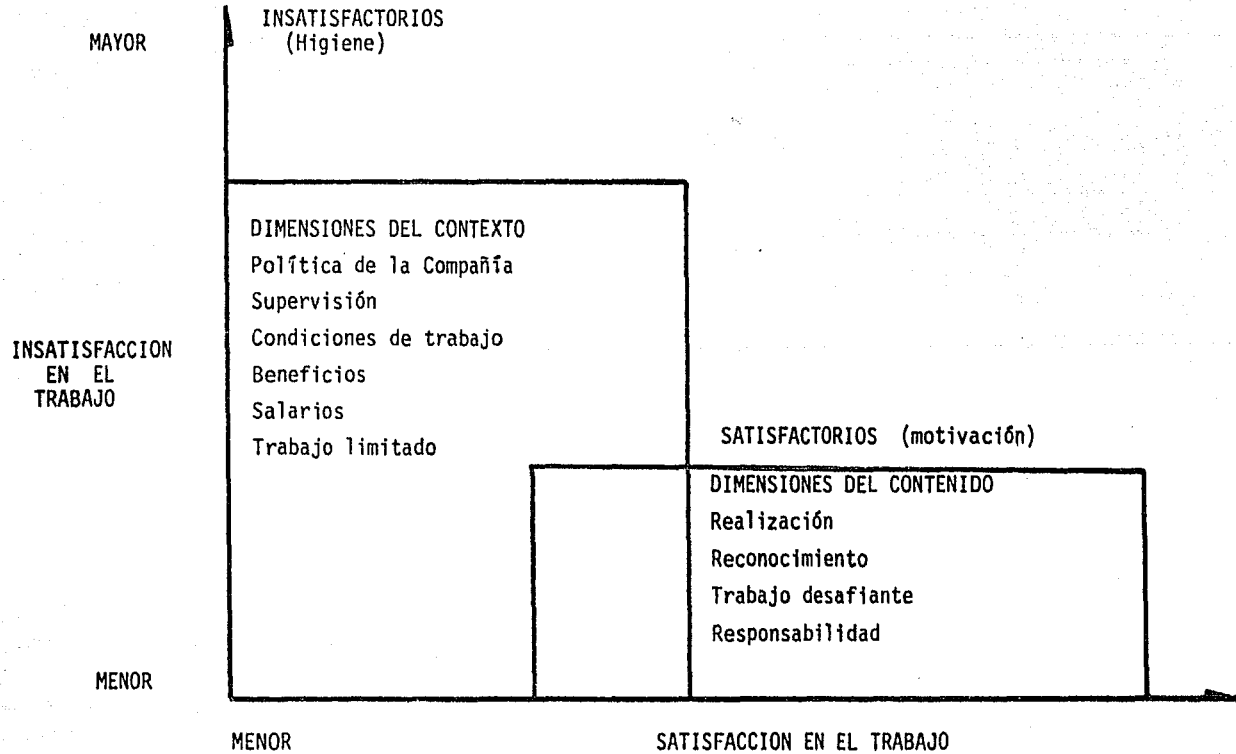
Estos factores han sido utilizados por las organizaciones para obtener motivación a los empleados.

Herzberg considera que los factores higiénicos son limitados en cuanto a su influencia en el comportamiento de los empleados. El término "higiene" lo eligió para señalar su carácter preventivo y así mostrar que sólo se utiliza para evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente.

Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, y cuando son precarios, provocan insatisfacción.

A continuación se presenta gráficamente la Teoría de los dos factores de Herzberg.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG



Para Herzberg el ambiente externo y el trabajo en sí, son factores importantes en la motivación humana. Es por ello que centra su análisis principalmente en la naturaleza de las tareas, porque éstas solo responden básicamente a principios de eficiencia y economía, perdiendo así todo efecto de desafío y creatividad; esto ha provocado un efecto de "desmotivación" que trae consigo apatía y enajenación por parte del trabajador hacia las tareas del trabajo.

Es así como las tareas ofrecen al trabajador únicamente un lugar decente para trabajar.

Herzberg menciona que para contrarrestar lo anterior, se debe proporcionar al trabajador una dosis mayor de motivación, enriqueciendo las tareas de trabajo; esto es, ampliando deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas mismas.

En esencia, la teoría de los dos factores sobre la satisfacción en el trabajo, afirma que:

- 1.-La satisfacción en el trabajo; es la función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del trabajo y son los llamados factores motivacionales.
- 2.-La insatisfacción en el trabajo; es la función del ambiente, de supervisión, de los colegas y del contexto general del trabajo y son los llamados factores higiénicos.

RELACION: Jerarquía de Necesidades de Maslow y Teoría de los dos Factores de Herzberg.

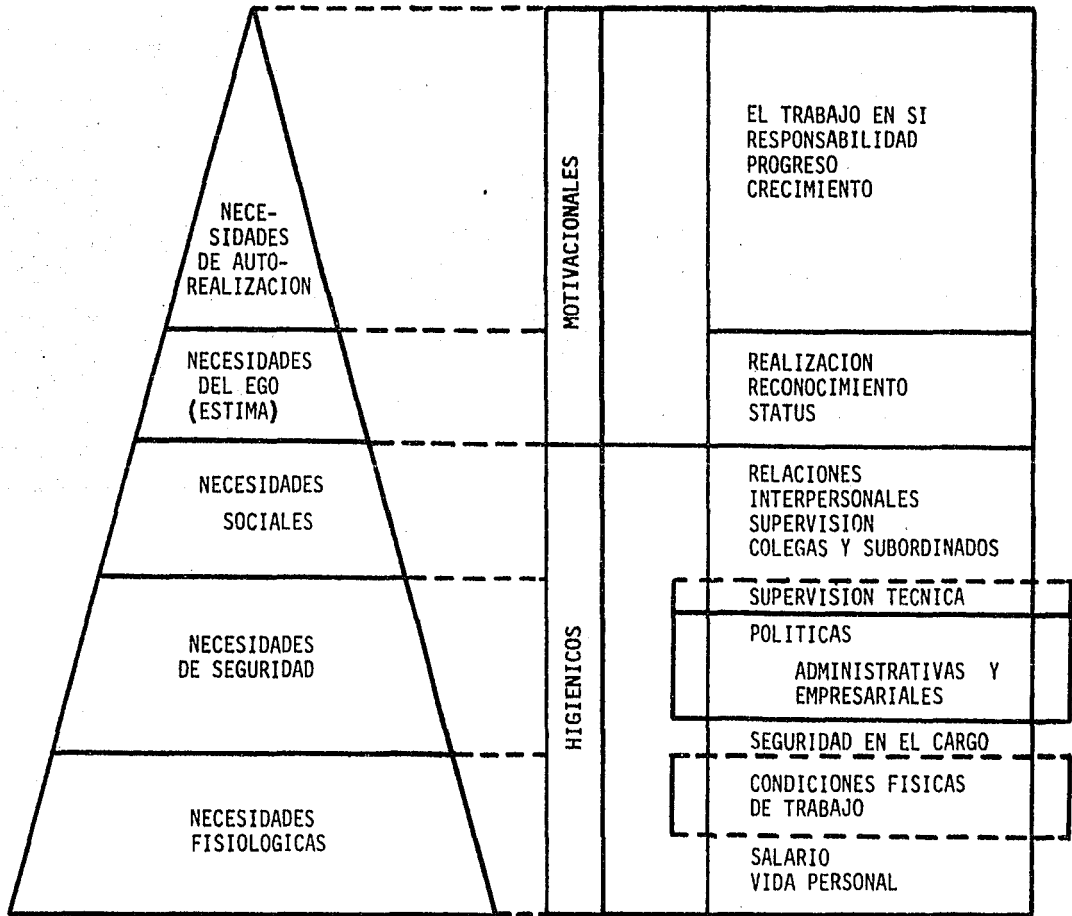
Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas - tienen relativamente un pequeño efecto motivacional, cuando el nivel de vida es alto y las necesidades son motivadoras, porque las necesidades - más bajas están relativamente satisfechas.

COMPARACION DE LOS DOS MODELOS DE MOTIVACION

MASLOW: fundamenta su teoría en las diferentes necesidades humanas.

HERZBERG: fundamenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo - del individuo.

A continuación se presenta gráficamente la comparación de los dos - modelos.



MODELO DE JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

MODELO DE FACTORES DE HIGIENE-MOTIVACION DE HERZBERG

Los factores motivadores o satisfactorios de Herzberg están relacionados con las necesidades más elevadas de jerarquía de Maslow.

Los factores higiénicos o insatisfactorios están relacionados con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.

La relación existente entre las teorías de Maslow y Herzberg nos permiten una configuración más amplia respecto de la motivación del comportamiento humano.

TEORIAS GERENCIALES; X, Y, Z.

Es fundamental que el administrador establezca las condiciones de la organización y los métodos de operación, para que el personal pueda lograr sus propias metas y objetivos organizacionales.

Para ésto, es indispensable detectar las necesidades del individuo y conocer la naturaleza de su conducta, mediante el estudio y aplicación de los principios y supuestos de las teorías gerenciales y así tener bases para la elaboración de procedimientos, normas de acción, políticas, etc.

El conocimiento que tiene el nivel directivo sobre los trabajadores se basa en las teorías X, Y y Z, que determinan las condiciones sobre el comportamiento humano que debe prevalecer dentro de las organizaciones.

TEORIAS "X" y "Y" DE DOUGLAS MC GREGOR (1969)

TEORIA X: Se basa en la concepción tradicional de la administración sobre premisas equivocadas sobre la naturaleza humana:

- Al hombre no le gusta trabajar y lo evitará siempre que le sea posible.
- Toda organización tiene una serie de objetivos y para alcanzarlos, las personas deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados hacia los objetivos.
- El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.
- Le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades, trata de evitarlas siempre que le es posible y prefiere liberarse de sus cargos.
- El individuo es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
- El individuo se preocupa por encima de todo, de la propia seguridad y por tal motivo muestra resistencia a los cambios.

-El ser humano en razón de su irracionalidad intrínseca es incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.

Para Mc Gregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, porque las personas tienden a comportarse según la teoría X.

TEORÍA Y: Esta teoría se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.
- Las personas no son pasivas ni se resisten a las necesidades de la organización.
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos de las personas.
- El hombre puede autocontrolarse y autodirigirse siempre y cuando se comprometa a ello.
- Las recompensas de trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.
- Las personas aprenden a aceptar y a asumir responsabilidades.
- El hombre es creativo, tiene imaginación e ingenio.
- El ser humano tiene una gran potencialidad intelectual que no es totalmente utilizada en la vida industrial moderna.

Las actividades administrativas que se basan en las suposiciones de la teoría Y serán más exitosas para motivar a los miembros de la organización que las que se basan en la teoría X.

TEORIA Z de G. Strauss, L.R. Syles (1968) o de Relaciones Humanas, Miles (1966).

Esta teoría se basa en la forma en que se debe motivar al empleado a fin de que su productividad aumente y se logre trabajar en forma más eficaz:

- La gente desea ser importante.
- Que se le informe.
- Pertener a grupos.
- Quiere que sus méritos sean reconocidos.

Postula dos ideas principales:

- La confianza.
- La sutileza.

Estas ideas logran que el índice de productividad aumente por medio de una coordinación más efectiva. La teoría Z implica efectividad de los administradores, que utilicen las suposiciones cuando traten con las personas, pudiendo tener éxito dependiendo de la situación.

Una vez que estemos concientes los administradores de la importancia que tienen dichas teorías para la motivación del personal tendremos un apoyo fundamental para lograr el objetivo empresarial.

Estas teorías dan un marco de categorías de diferentes tipos de necesidades que tiene el individuo y que lo afectan en su desarrollo personal, en su vida familiar, social y de trabajo. Por otra parte, el enfoque gerencial se interesa por el comportamiento del individuo en la organización, y la relación que tiene éste con algunas necesidades, que para nuestro fin se requiere determinar, para preveer, corregir y orientar al individuo para un mejor desarrollo personal, social y laboral.

CLASIFICACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

Después de haber enunciado brevemente las necesidades del hombre, - que aportan Maslow y Herzberg, así como el estudio de las teorías gerenciales, nos enfocaremos a las necesidades de capacitación, esenciales para la vida de la empresa, ya que conocer éstas permitirán satisfacerlas, así mismo lograr un trabajo organizado y el desarrollo del hombre como miembro de la empresa y de la sociedad en general.

Clasificación por autores

A) Alfonso Siliceo

Para iniciar mencionaremos tres definiciones que da en su obra "Capacitación y Desarrollo de Personal" sobre necesidades de capacitación:

- "1.-Son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.
- 2.-Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- 3.-También pueden considerarse como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo".

Asimismo este autor menciona una clasificación de necesidades de capacitación:

1. Las que tiene el individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción sobre la marcha.
8. Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
9. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
10. Aquellas en la que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
11. Las que el individuo puede resolver en grupo.
12. Las que el individuo necesita resolver por si solo."

B) Alejandro Mendoza Nuñez

En su obra "Manual para determinar Necesidades de Capacitación" nos cita otras clasificaciones de necesidades de capacitación; y divide la suya en dos grupos:

- 1.-Necesidades manifiestas, surgidas por "un cambio en la estructura organizacional, por la movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico" son bastante evidentes, y la capacitación que se requiere es preventiva.
- 2.-Necesidades encubiertas; se presentan cuando "los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados por la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes", su determinación es más difícil ya que "enfrentan comunmente-resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores"

en su satisfacción a través de la capacitación correctiva.

C) TOM H. BOYDELL

Boyde11 hace una segunda clasificación de necesidades, en la cual - Alejandro Mendoza Nuñez agrega otra categoría: Necesidades Departamentales, siendo un total de cuatro tipos de necesidades:

- 1.-Necesidades Organizacionales; "se refiere a debilidades generales" e "implica una parte importante de la empresa", estas necesidades se dan como resultado de cambios o modificaciones en políticas, procedimientos y equipo de la misma empresa.
- 2.-Necesidades Departamentales; "son las que afectan una área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección."
- 3.-Necesidades Ocupacionales; "se refiere en un puesto en particular: -- vendedor, mécanico, supervisor de producción, proyectista, etc."
- 4.-Necesidades Individuales; "son de tipo personal y se ubican respecto de cada trabajador."

D) DONALDSON y SCANNELL

Estos últimos las dividen en dos grupos:

- 1.-Macronecesidades; "existen en grupos grandes de empleados; frecuentemente en la población completa de la misma clasificación ocupacional." Siempre que en la organización se cambie, modifique o adopte una -- política o procedimiento.
- 2.-Micronecesidad; "la micronecesidad de capacitación se da solo para -- una persona o para una población muy pequeña."

Las clasificaciones anteriores, además de su valor teórico y de ser prácticas, reportan beneficios por su fácil utilización y categorización de las necesidades.

TECNICAS PARA DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION

Según criterio de Alejandro Mendoza Nuñez.

La técnica es un conjunto de procedimientos y recursos para lograr la realización de una función determinada.

Las técnicas tienen como objetivo, determinar que necesidades de capacitación existen, y a continuación se mencionan:

ENTREVISTA: "Interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con un aspecto específico" y puede ser dirigida, semidirigida o abierta.

OBSERVACION: "Un investigador realiza un exámen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos." Puede ser sistemática o casual.

CUESTIONARIO: "Un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional (cruz, punto, letra)". Puede ser de preguntas abiertas o cerradas.

ENCUESTA: "Un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada".

LISTA DE VERIFICACION: "Uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica".

TECNICA DE TARJETAS: "Los sujetos investigados, a quienes se les proporciona una serie de tarjetas en las que se anotan las tareas del puesto o áreas de conocimiento, separan las tarjetas en las que creen tener nece-

idades de capacitación y anotan al reverso las razones que justifican - su punto de vista. Si se juzga pertinente se puede pedir a los investi-- gadores que ordenen las tarjetas según sus prioridades."

PERIODO DE ACTUACION: "El desempeño de uno o varios sujetos es sometido- a estudio y observación, en situaciones reales de trabajo, durante un pe- riodo determinado, que puede ser de meses, con el propósito de conocer - lo más fielmente posible sus necesidades de capacitación. Respecto al ma- terial requerido, se emplean formularios de registro, y el tipo de apli- cación es colectivo, aunque puede emplearse también individualmente."

INVENTARIO DE HABILIDADES: "El supervisor o jefe del área emite su opi- nión respecto a las necesidades de capacitación de su personal, las cua- les se registran en un cuadro de doble entrada."

PRUEBAS DE DESEMPEÑO: "Un sujeto o grupo de ellos se someten a exámenes- teóricos y prácticos con el propósito de conocer en que medida poseen -- los conocimientos, las habilidades y las actitudes exigidas para desem- peñar a satisfacción su puesto de trabajo o una parte del mismo".

REUNIONES DE GRUPO TIPO CORRILLOS: "Un conjunto de personas dirigidas -- por el investigador, a veces divididas en subgrupos, se reúnen para ana- lizar una cuestión o emitir su opinión respecto a algún asunto".

COMITES: "Un grupo de sujetos se reúne periódicamente para abordar un a- asunto -las necesidades de capacitación-, formular proposiciones especí- ficas en torno al mismo y vigilar su adecuada implementación."

TORMENTA DE IDEAS: "Un grupo de personas, organizadas por un investiga-- dor, emite libre y creativamente sus puntos de vista sobre algún asunto- o pregunta específica, para generar un conjunto de formulaciones que en una segunda parte de la reunión se analizan con todo cuidado".

SIMULACION: "Un sujeto o grupo de ellos, son sometidos a una situación - que, aunque ficticia, psicológicamente se acepta como real, con el propósito de observar sus reacciones y el manejo que se hace de la misma. En el caso de la DNC, la simulación persigue conocer el desempeño del personal en tareas específicas".

EVALUACION DE MERITOS: "El supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación".

PLANEACION DE CARRERA: "Uno o varios sujetos, auxiliados por el especialista en capacitación, plantea estrategias específicas de educación, de autodesarrollo y de capacitación, con miras a alcanzar dentro de un tiempo determinado cierta posición o puesto dentro de su campo ocupacional o fuera de él".

PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

- A) Alfonso Siliceo: presenta un panorama general de la determinación de necesidades de capacitación.
- B) Alejandro Mendoza Nuñez menciona tres formas para determinar necesidades manifiestas y un procedimiento para las necesidades encubiertas.
- C) Por último se cita como ejemplo práctico un programa de capacitación, realizado en el Banco Mexicano Somex (PAC), por fundamentarse en la determinación de necesidades de capacitación.

A) Alfonso Siliceo

En su obra "Capacitación y Desarrollo de Personal" nos da un panorama general de como determinar las necesidades de capacitación y la importancia de esta, enfocandose a dar una orientación, sin mencionar algún procedimiento. Es así como este autor nos dice que, la determinación de necesidades es un procedimiento de investigación, no muy sencillo, y - que requiere de conocimientos y habilidades de quién investiga, por otro lado, todo organismo "debe satisfacer sus necesidades presentes y prevenir y adelantarse a necesidades futuras".

La investigación de necesidades es la base para elaborar programas de capacitación efectivos, ya que "las empresas desean que la capacitación se dé en una justa medida según el caso, con miras a presupuestar - en forma racional y no derrochar los recursos".

Además "la función educativa no solo debe impartir conocimientos en dosis y proporciones rígidas y limitadas, sino que debe perseguir también un objetivo esencial" que es "la formación cultural e integral del colaborador".

Fuentes de origen para la detección de necesidades:

- "1.-El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2.-La calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3.-Nuevas contrataciones, transferencias y rotación de personal.
- 4.-Promociones y ascensos del personal.
- 5.-Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6.-Indices de desperdicio y altos costos de operación.
- 7.-Niveles de seguridad e higiene industrial.
- 8.-Quejas.
- 9.-Peticiónes expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- 10.-Evaluación de cursos y seminarios.
- 11.-Expansión y crecimiento de la organización.
- 12.-Inspecciones y auditorías.
- 13.-Reconocimientos oficiales."

Así también el autor nos enlista los beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación:

- "1.-Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2.-Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal.
- 3.-Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- 4.-Información para la programación de actividades del Departamento de Capacitación.
- 5.-Información para calcular el costo beneficio del programa de capacitación.
- 6.-Definición de recursos necesarios como:
 - Eventos a realizar.
 - Cuerpo de instructores.
 - Materiales didácticos necesarios.

- Metodología a emplear.
- Recursos físicos.
- Auxiliares didácticos necesarios".

B) Alejandro Mendoza Nuñez

Este autor, menciona dos tipos de necesidades: Manifiestas y encubiertas, así como sus respectivos procedimientos para detectarlas.

En el primer tipo da tres formas para su determinación, y en el segundo, solo un procedimiento.

Necesidades Manifiestas:

- 1.-Cuando se requiere proporcionar ciertos conocimientos o información reciente al personal (cambio de políticas, características de nueva materia prima, introducción de reglamentos, etc.) se enfrenta el caso más simple, aquí basta precisar el contenido temático y los trabajadores implicados.
- 2.-Las necesidades que involucran solamente algunas tareas del puesto, se presentan cuando los trabajadores son transferidos, cuando se cambia de contenido el puesto, o cuando se modifican los equipos, las herramientas o los procedimientos, los pasos a seguir son:
 - a) Obtención de descripción del puesto y características del equipo, herramientas y procedimientos anteriores.
 - b) Elaboración de descripción del puesto y características del equipo, herramientas y procedimientos nuevos.
 - c) Realizar una comparación de lo anterior y determinar las partes del procedimiento a aprender y las operaciones relacionadas con equipo y herramientas nuevas.
 - d) Especificación de trabajadores y puestos implicados, así como de las características del personal con necesidades.
 - e) Precisar la fecha en que quedarán satisfechas dichas necesidades, ya sea porque se efectuarán las transferencias o los ascensos, o se in--

troducirán los cambios tecnológicos.

3.-Situaciones en que se hace necesario que el personal aprenda practicamente el puesto de trabajo completo, ya sea porque es de recién ingreso o porque el que ocupa es diferente del que cubrirá en corto plazo- (promoción, transferencia), la determinación de necesidades es relativamente sencilla, el procedimiento que se recomienda es:

- a) Recabar y elaborar una descripción del puesto.
- b) Definir estándares de desempeño si es posible.
- c) Analizar las tareas según el grado de dificultad, debe empezar el trabajador por las más simples y conforme a su práctica y experiencia - realizará las de mayor nivel de dificultad.
- d) Precisar tareas en que es necesario capacitar.
- e) Especificar a los trabajadores implicados y sus características personales.
- f) Indicar la fecha en que las necesidades deben estar satisfechas.

A continuación se presenta el procedimiento de la Determinación de Necesidades Manifiestas y el Diagrama de Necesidades Manifiestas.

PROCEDIMIENTO DE DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

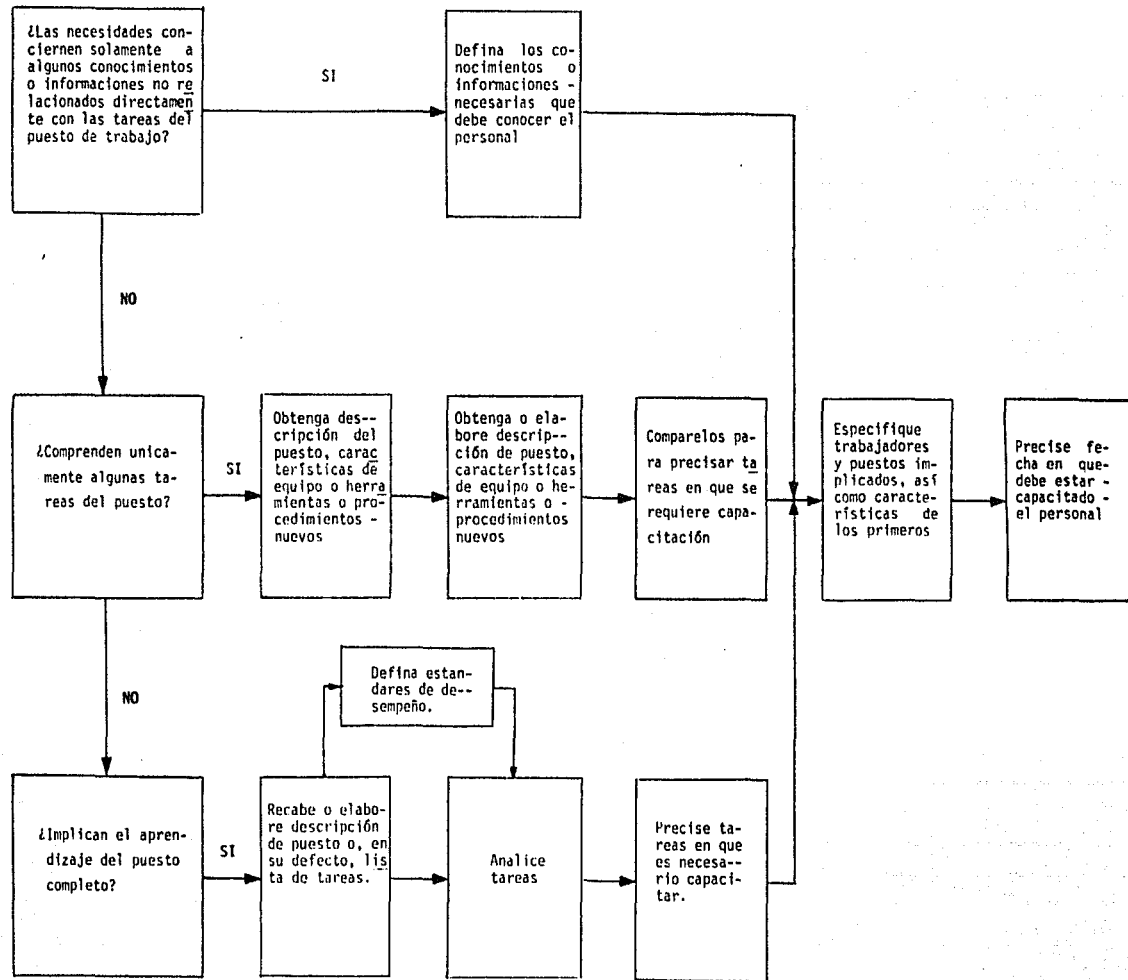
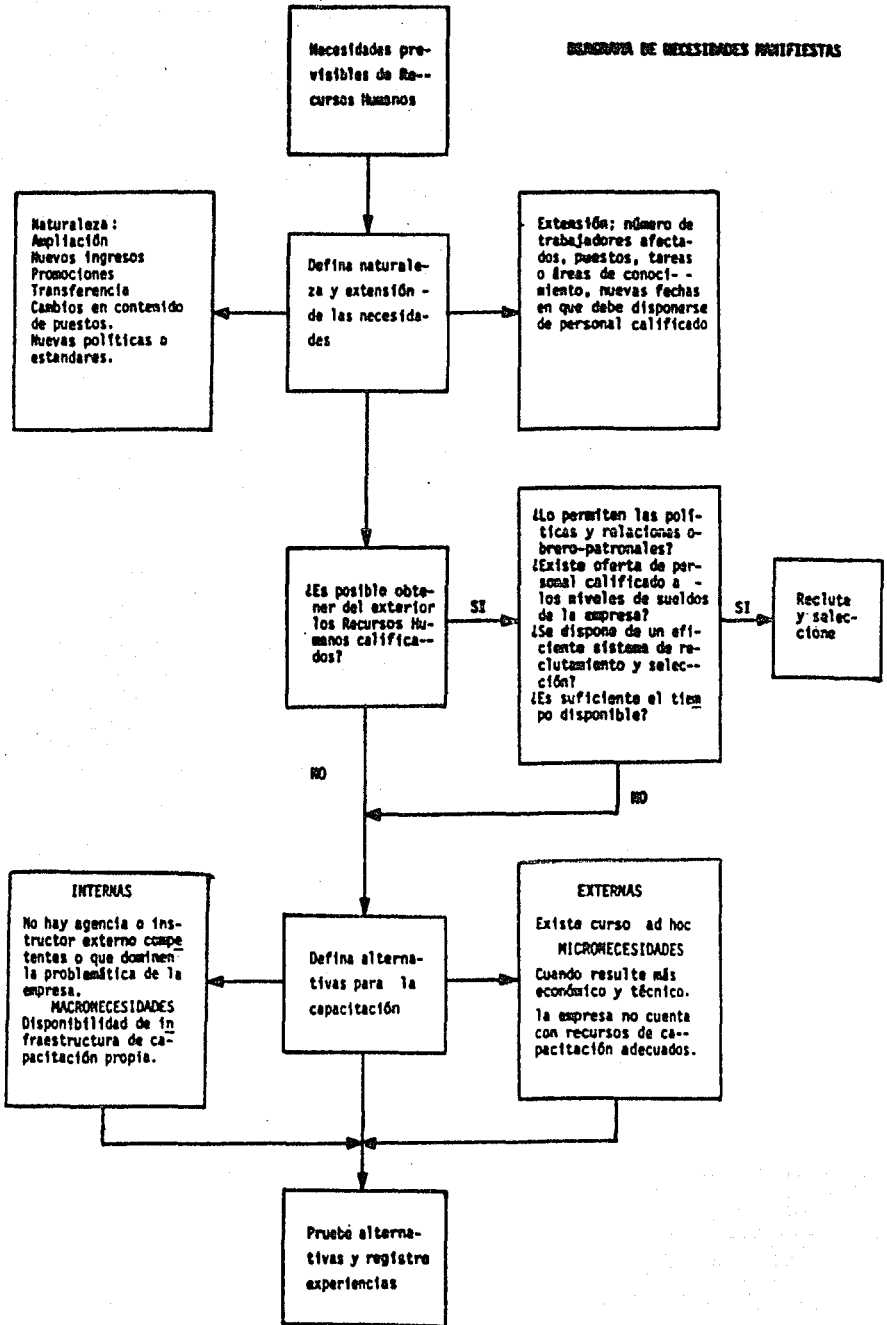


DIAGRAMA DE NECESIDADES MANIFIESTAS



FUENTE: MENDOZA Nuñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, p.53

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Necesidades encubiertas:

Primeramente se presentan algunos principios sobre éste tipo de necesidades:

- 1.-El desempeño del puesto, está influido en gran medida por variables - ajenas al mismo, esto es, cuando existe una fuerte independencia respecto a otras personas o a las características que puede tener el material, etc. que se recibe.
- 2.-Se asciende la escala jerárquica del puesto, con lo cual el nivel de responsabilidades, la importancia de las decisiones y la complejidad de las tareas aumentan necesariamente.

Se sugiere diferenciar cuatro niveles de iniciación de la determinación de necesidades encubiertas: la empresa completa, un área crítica, un puesto y/o una situación.

PROCEDIMIENTO

- 1.-Búsqueda de evidencias generales, aquí la cantidad de hechos e información que es posible recabar, así como la interpretación de los mismos suele ser abundante y poco clara.

Problemas:

- a) Dificultad para conseguir las cifras y los hechos señalados, ya sea - porque se desconfía del uso que podría darseles, o porque en muchas - empresas no existen.
- b) La necesidad de poseer una adecuada preparación administrativa y técnica para comprender con exactitud los indicadores.

- 2.-Selección de áreas críticas, a partir de las evidencias generales y - del análisis que se haga de las mismas, se detectan y jerarquizan las áreas críticas de la empresa.

Criterios para seleccionar áreas críticas:

- Grado en que obstaculizan el logro de las metas de la empresa.
- Monto de las pérdidas, directas e indirectas, que ocasionan.
- Entorpecimiento de las labores de otras áreas (cuellos de botella).
- Amplitud de las labores de otras áreas (macronecesidades), y/o importancia de las mismas.
- Incapacidad para absorber las nuevas metas que se están planteando. La cuantificación de estos criterios permitirá establecer la prioridad de las áreas.

3.-Especificación de evidencias en el área crítica, el investigador en esta etapa debe precisar lo mejor que sea posible la dimensión de la problemática del área.

Cuantificar en su justa dimensión las evidencias servirá el definir con precisión las necesidades, como apoyo para demostrar que la capacitación es necesaria y está relacionada con los problemas importantes.

Los mismos criterios señalados para seleccionar las áreas críticas pueden ser útiles para seleccionar y definir los puestos prioritarios.

4.-Obtención de la descripción del puesto o de la lista de tareas; consiste en recabar la descripción del puesto o hacer un listado de tareas del mismo. Para esto, se requiere conocer el puesto para elaborar los instrumentos de investigación que impliquen las técnicas seleccionadas. La idea es determinar las tareas que desconoce el personal, para lo cual se precisa conocer las labores del puesto.

Cuando existe descripción del puesto y las condiciones lo permiten, puede definirse el estandar de desempeño o las normas de actuación, que serán un instrumento de comparación con la situación real de los trabajadores.

- 5.-Selección de técnicas y elaboración de instrumentos de investigación; es el punto de partida para investigar alguna situación determinada.

Para seleccionar las técnicas de determinación de necesidades de capacitación, es necesario considerar varios factores:

- El número de sujetos a investigar.
- El nivel jerárquico de los mismos.
- Las características de los sujetos, en especial su escolaridad.
- Los puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.
- Los conocimientos y habilidades del investigador.
- Las características de las técnicas.

Se escogen como mínimo dos técnicas, una para los trabajadores y otra para el jefe inmediato. De éste modo se obtiene información de dos - fuentes; se aumenta su objetividad y se introduce un elemento participativo en la determinación de necesidades de capacitación.

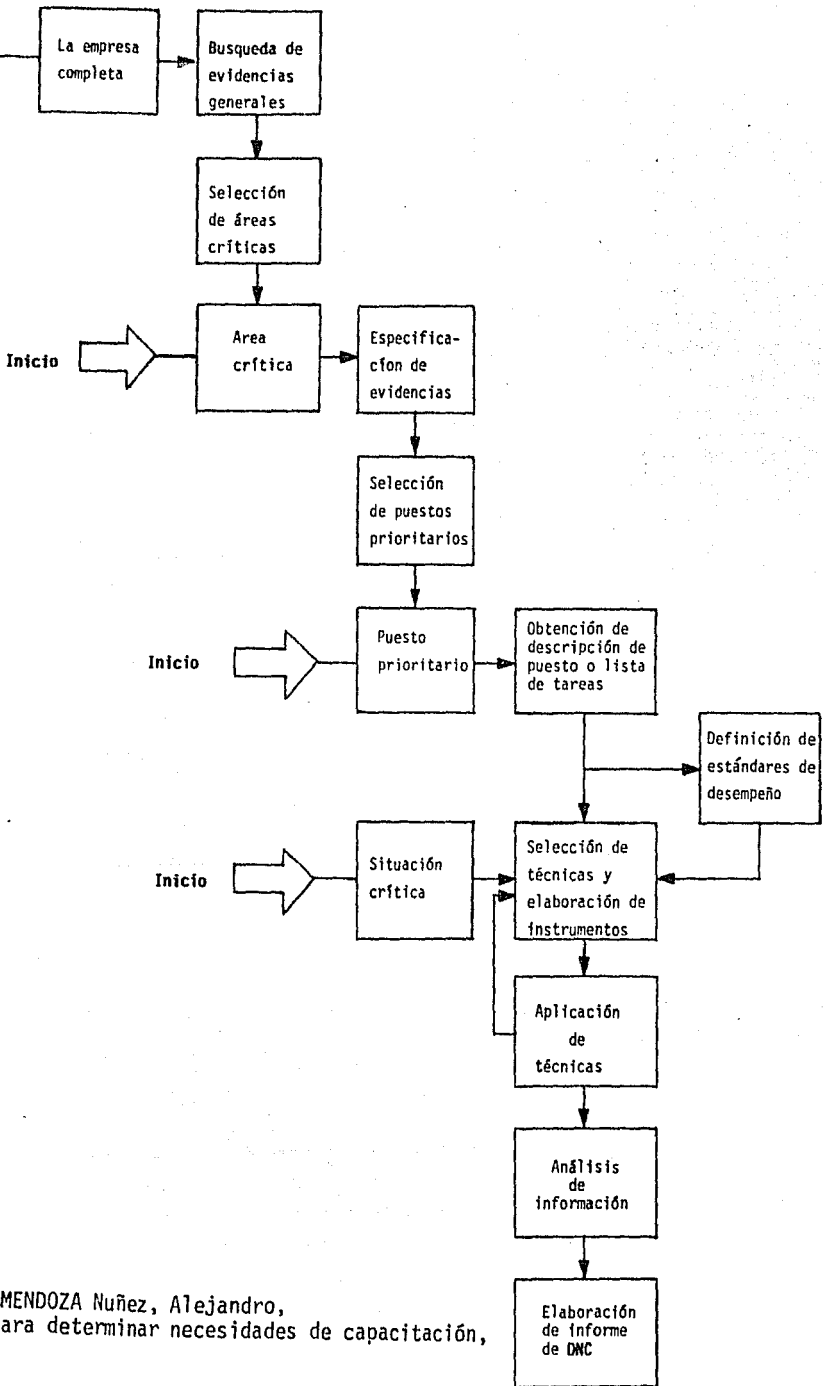
- 6.-Aplicación de técnicas de determinación de necesidades; en esta etapa se recaba la información sobre las necesidades de capacitación, en - los términos en que se señalaron previamente, como son: tareas en las que existen deficiencias originadas por falta de conocimientos y ha-- bilidades, problemas que lo justifican, nombres y características de los trabajadores con necesidades de capacitación.

- 7.-Análisis de información; la aplicación de técnicas de detección de -- necesidades arroja un cúmulo de datos que es necesario revisar, la -- parte medular del análisis de información consiste en hacer una compa-- ración con los datos obtenidos, esperar algunas pequeñas discrepan-- cias entre las fuentes de información, pero sí éstas son serias, es conveniente plantear alguna hipótesis sobre su origen y en función de ello, seleccionar nuevamente otras técnicas de investigación y apli-- carlas, a efecto de esclarecer las cosas.

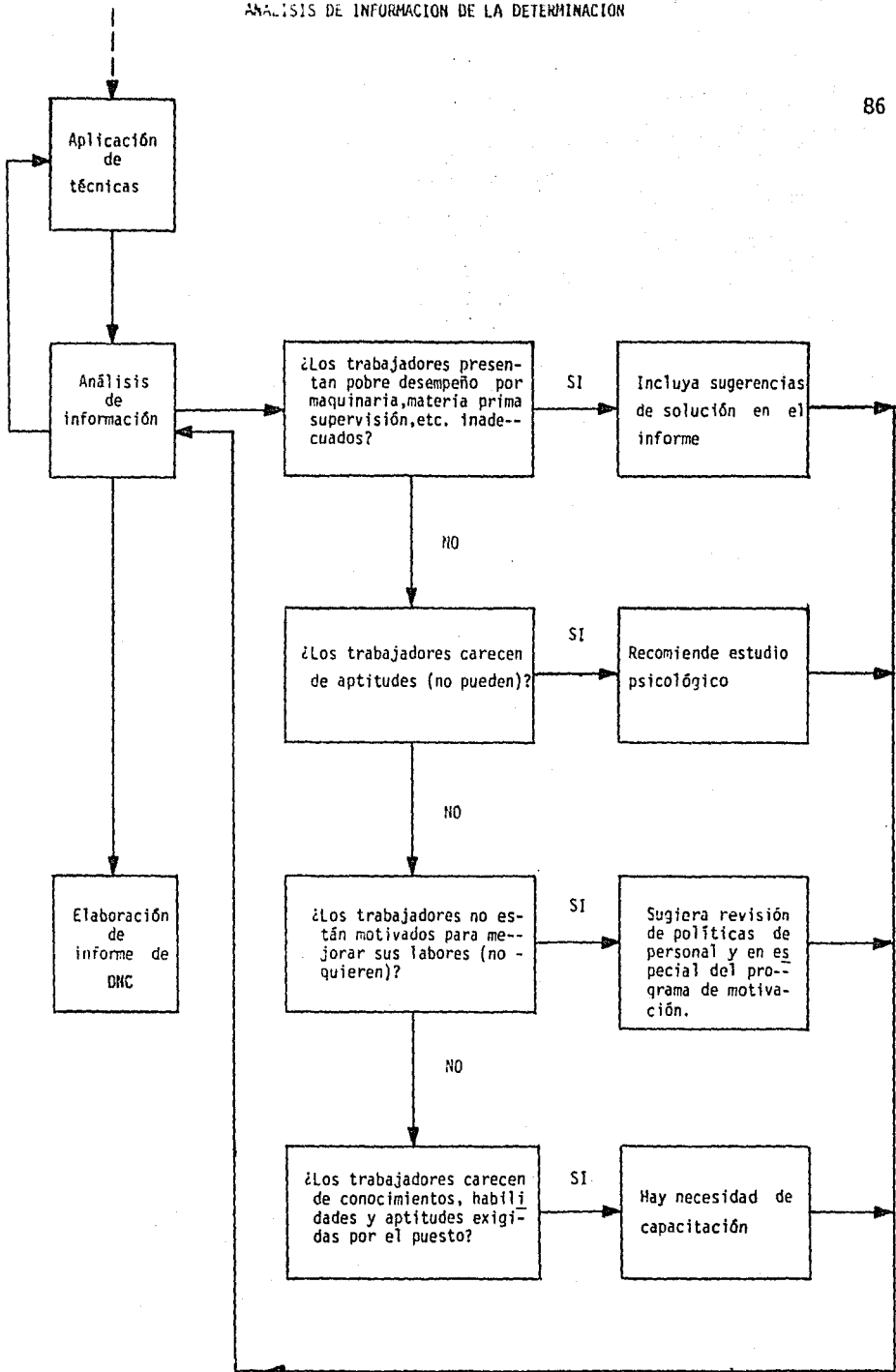
A partir de todo lo anterior, se avanza a otra etapa en la que se decide de que manera se van a enfrentar las necesidades detectadas; así como la consideración de los recursos que se tienen para éste fin, tanto internos como externos.

En las siguientes páginas se presenta gráficamente el procedimiento para determinar necesidades encubiertas, así como la gráfica de análisis de información de la determinación de necesidades.

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR NECESIDADES ENCUBIERTAS



NTE: MENDOZA Nuñez, Alejandro,
Método para determinar necesidades de capacitación,
1985.



C) Banco Mexicano Somex, S.N.C.

Programa anual de Capacitación (PAC)

Se cita en éste capítulo, ya que su diseño está realizado para apoyar la ejecución de actividades de detección de necesidades de capacitación, además de estar orientado hacia una estandarización de estructura, forma y presentación de resultados.

El PAC se sustenta en la práctica de la teoría Z, ya que es un sistema altamente participativo, busca que el personal de la Institución -- sea más responsable en cuanto a sus funciones, también concibe al jefe - como el responsable porque está en posición de detectar más certeramente las necesidades de capacitación, además de ser el más interesado en fijar objetivos, metas y estándares de calidad y productividad en el desempeño que tienen sus subordinados.

A continuación se describe el modelo PAC para la elaboración de programas de capacitación:

- 1.-Reunión de trabajo de representantes de capacitación o Gerentes de Recursos Humanos y los jefes, supervisores y funcionarios de las áreas a capacitar.
- 2.-Utilización de formatos para levantamiento de información:
 - PAC 1; Cédula de identificación de necesidades de capacitación.
 - PAC 2; Concentrado de diagnóstico de necesidades de capacitación.
 - PAC 3; Programa anual de capacitación.
 - PAC 4; Análisis de contenido y aspectos administrativos del curso.
 - PAC 5; Concentrado mensual de cursos por Dirección Ejecutiva o Centro regional.
- 3.-Proceso de negociación a través de la aplicación de los formatos, se comprometen y aceptan los involucrados el de llegar al fin de la realización del programa.

- 4.-Proceso de validación del programa; es autorizado por el propio elaborador y el superior inmediato.
- 5.-Proceso de evaluación y validación del programa; la Sub'Dirección de capacitación y desarrollo es la responsable de elaborar el Programa - Anual Institucional de Capacitación. Es así que la Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos a través de la Sub'Dirección de Capacitación y Desarrollo se apoya y orienta en el desarrollo del modelo PAC, y da elementos de refuerzo como es: El Manual de Instrucción Programada -- "El jefe como asesor de Capacitación", que es un folleto descriptivo de las responsabilidades del jefe inmediato para inducir y capacitar en el puesto a su subordinado.

Así también antes de requisitar los formatos PAC, se efectúa una reunión en donde intervienen los involucrados en el programa, para formar equipos de trabajo, motivarlos y sensibilizarlos de la importancia del programa, el cual mejorará el desempeño de su personal.

Es así que los equipos se forman de la siguiente manera:

- a) En el Corporativo: Gerente Ejecutivo, Gerente, Subgerente, Jefe y Supervisor.
- b) En las sucursales: Gerente, Subgerente, Contador y Cajero Principal.

En cuanto a la validación del programa se hará de una forma similar:

- a) En el Corporativo: Director Ejecutivo, Directores y Subdirectores respectivos.
- b) En los centros regionales: Directores Ejecutivos y Subdirectores respectivos.

Como se observa, éste modelo PAC se basa, para determinar las necesidades de capacitación, en la cooperación de los mandos intermedios y la unidad staff (Recursos Humanos, área de Capacitación y Desarrollo) -- con la supervisión de los altos funcionarios de la Institución, de tal modo que los programas que se realicen, estén de acuerdo con los objeti-

vos de la institución y den como resultado una relación positiva del -- costo-beneficio.

Por otro lado, los instrumentos para determinar las necesidades, - son formatos (cuestionarios) dirigidos a los jefes, que posteriormente - son vaciados en concentrados que son analizados y validados en dos eta-- pas:

- 1.-La del elaborador y del jefe inmediato.
- 2.-La de la Unidad Staff.

También los jefes asesoran en la elaboración de los temas a tratar en los programas de capacitación.

En lo que respecta a instrucción, la Subdirección de Capacitación y Desarrollo además de determinar sus instructores, expide manuales de - apoyo dirigidos a los jefes, de tal modo que realizarán la inducción y - capacitación del subordinado en el puesto.

Desde el inicio de la implantación de PAC y hasta la actualidad, se han incrementado las ventajas.

A continuación se citan algunos beneficios:

- Se involucra al personal en el proceso de capacitación.
- Se obtiene la información en forma rápida y sin derroche de recursos.
- Se tiene información sobre necesidades de capacitación que aporta cada jefe o supervisor del área a capacitar.
- La capacitación satisface necesidades reales.
- Se evita que al subordinado se le enseñe lo que ya sabe.
- Se tienen parámetros prácticos de evaluación.
- Se obtiene un programa de capacitación, hecho por todos y para todos, - generando con esto un compromiso y esfuerzo real de jefes para cumplirlo.

Así también el tiempo ahorrado en todo el proceso permite además -- usar el programa, buscar constantemente su perfeccionamiento y adecuación a las necesidades cambiantes de la Institución. Es así que cada vez que se retroalimenta éste sistema se cuenta con un modelo versátil, práctico y eficiente.

Resultados que se han obtenido:

- 1.-Disminución de la resistencia, tanto de funcionarios como de empleados al cumplimiento del programa, por ser elaborado dentro de la Institución.
- 2.-Apoyo total de las áreas en la ejecución, control y evaluación de los programas.
- 3.-Aumento en el número de instructores internos habilitados.
- 4.-Disminución de costos en capacitación, por utilizar más recursos de las propias áreas y menos recursos especializados del departamento de capacitación.
- 5.-Maximizar la utilización de instalaciones del banco para estos fines.
- 6.-Eliminación total de la crítica negativa (que puede restar fuerza al proceso) ya que es un modelo participativo.
- 7.-Involucramiento y compromiso del personal hacia el proceso y cumplimiento del programa.

De tal manera que el Banco Mexicano Somex S.N.C. sostiene que un buen programa de capacitación es aquel que es presentado con oportunidad, ejecutado en tiempo, sancionado y aceptado por los clientes-usuarios y con resultados claros en el costo-beneficio.

Otro aspecto importante del PAC es que por la naturaleza del modelo como sistema, es retroalimentado constantemente y se da un seguimiento - que refuerza los resultados de la capacitación y al mismo tiempo se adopta y perfecciona dentro de un medio socio-económico que es cambiante.

La importancia del sistema PAC en la aplicación práctica de un programa de capacitación está basado en la Detección de Necesidades en México a través de Banco Mexicano Somex, S.N.C.

MÉTODOS PARA ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

a) Alfonso Siliceo

Siliceo, en su obra "Capacitación y Desarrollo de Personal" nos presenta una serie de etapas que debe seguir todo proceso de capacitación, con el fin de hacer de esta algo verdaderamente útil, tanto para la organización como para los trabajadores, buscando como resultado la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa.

Etapas:

- I. Investigación para detectar y determinar necesidades reales a corto, mediano y largo plazo a cubrirse.
- II. Se establecen los objetivos que satisfagan dichas necesidades.
- III. Determinar el contenido del curso (temas, materias y áreas).
- IV. Definir la forma y métodos de instrucción.
- V. Evaluación del curso.
- VI. Seguimiento de la capacitación.

Etapa I. Investigación para detectar y determinar necesidades.

Resulta difícil descubrir de una manera acertada "las necesidades - que, en materia de capacitación, hay que satisfacer".

Esta etapa es la primera fase de la capacitación y debe sujetarse - al "fenómeno de la educación dentro de la empresa", y está estrechamente relacionada con las fases de previsión y planeación del Proceso Administrativo.

Si no existe una investigación anticipada de las necesidades, resulta inútil pensar en la programación de algún curso, es así como la capacitación tiene dos razones de ser: "por un lado, satisfacer necesidades - presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes, y por otro, preveer situaciones que se deban resolver con anticipación".

II. Etapa. Señalamiento de objetivos una vez determinadas las necesidades.

Una vez descubiertas las necesidades de la empresa, se deben señalar los objetivos que ayuden al logro de las mismas.

Esta segunda etapa del proceso de capacitación se identifica con la fase de planeación del proceso administrativo, porque se cuestionan preguntas tales como: "¿Hacia donde vamos?, ¿Que queremos lograr?, ¿Que metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? respecto del estudiante y de los cursos; ¿Que? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?, son preguntas - que debe responder el instructor de una empresa."

En relación con la empresa, dentro de sus objetivos y políticas se establecen metas a mediano y largo plazo que debe seguir la capacitación.

Dichas metas se mencionan a continuación:

- 1.-"Desarrollar un comportamiento individual"; se refiere a la medida en que el individuo se integra a su puesto, como resultado del programa de capacitación.
 - 2.-"Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento - de grupo"; se debe entender como el logro de los objetivos por el trabajo de equipo (una unidad de la misma empresa) a través de la realización de sus actividades en forma coordinada y organizada.
- Para el logro real de los objetivos se han de enmarcar la responsabilidad, tanto de los jefes de línea, como del departamento de capacitación, respecto a los programas de capacitación elaborados en su misma empresa.

III. Etapa. Determinación del contenido educacional.

Determinar los temas que conforman un programa de capacitación, es parte del contenido y desarrollo de los objetivos y la planeación de la misma capacitación, así como de su conformación final y de su impartición.

Al realizar dichos objetivos se buscará el beneficio del individuo y la empresa

El autor recalca la triple concepción: "adiestramiento, capacitación y desarrollo" y da una escala basada en la misma, que sirve de apoyo en la conformación de programas educacionales. La escala es la siguiente:

- 1.-Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- 2.-Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- 3.-Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- 4.-Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo)".

Debido a que la gama de materias es muy variada y las necesidades específicas en cada empresa son distintas, resulta difícil enumerar una lista detallada de materias que se deben impartir. Tomando en cuenta lo anterior, se enuncian algunos temas básicos:

"A nivel elemental

- Conocimiento de inducción a la empresa.
- Relaciones humanas.
- Elementos de administración.
- Comunicación.
- Organización del trabajo.
- Trabajo en equipo".

"A nivel de capacitación y desarrollo

- Administración general.
- Administración de personal.
- Contabilidad.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Toma de decisiones.
- Sociología de la empresa.
- Motivación.
- Comunicación."

"Clasificación básica y objetivos de la educación en la empresa

EDUCACION
Y
ENTRENAMIENTO

Adiestramiento y capacitación

Conocimiento técnico-elemental.
Entrenamiento ocupacional.

Objetivo

Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimientos de los sistemas y procedimientos de trabajo. Objetivos de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

Complementación profesional

Formación, capacitación y desarrollo integral.
Desarrollo de la personalidad.
Cambio de actitudes.

Objetivo

Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad."

Generalmente en cualquier institución bancaria se tienen dos cursos básicos en la capacitación:

- 1.-Técnico (llamado profesional): está enfocado al puesto de trabajo y está conformado (del 90 al 100%) de temas técnico-específicos del trabajo.
- 2.-"Información y formación en general": el cual como su nombre lo dice informa, orienta, da una formación general y busca el desarrollo integral del individuo.

El autor recomienda el uso alternado de dichos cursos, para un mejor beneficio y según los requerimientos de la empresa, para satisfacer las necesidades se refuerza el aspecto técnico o el de formación general.

IV. Etapa. Definir la forma y métodos de instrucción.

El estudio e investigación de los métodos de instrucción revisten gran importancia hoy en día. Aunque no existe un método en especial que pueda considerarse como el mejor y que nos lleve al logro de los resultados que se desean obtener

El método de instrucción que se seleccione debe de ir acorde con - "los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores".

V. Etapa. Evaluación del curso de capacitación

Se llevará a cabo al término de éste, "a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno, y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación".

Evaluación: es "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores", es un juicio o calificación de la capacitación y del participante.

Se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) "La reacción del grupo y del alumno"; se refiere a las actitudes de los participantes, en cuanto a la aceptación, si les motivó y si fué productivo impartir el curso. En caso contrario, si el curso no fué aceptado y solo fué un fracaso.
- b) "El conocimiento adquirido"; es necesario saber el grado de captación del participante, respecto a los conocimientos impartidos, así como el entendimiento esencial de los conceptos.
- c) "Conducta"; se requiere saber que cambios de conducta se operaron entre los participantes.
- d) "Resultados"; se deben conocer los resultados específicos, después de impartido el curso, ¿Que grado de motivación hay?, ¿Las quejas se redujeron?, ¿Cómo se abatieron los costos?, ¿En que aspectos se ahorró? etc. cada una de estas cuestiones tendrán sus prioridades, según el objetivo y estructura del curso.

Además se deben considerar otros aspectos:

- "¿El modelo que utilizamos fué el adecuado?
- ¿Todos escucharon y entendieron lo impartido?
- ¿Fué suficiente el tiempo para abordar los temas?"

La evaluación se puede efectuar en diferentes etapas:

Antes del curso: "persigue descubrir el grado de conocimientos y habilidades con que llega el alumno al curso" para determinar necesidades de educación.

Durante el curso: se realiza para "conocer diariamente la reacción, concomientos y cambios de los alumnos" en el transcurso del programa.

Al final del curso: es la más usual "su práctica es sencilla y sus resultados positivos".

La evaluación de las instalaciones y el servicio durante el curso:

Es importante tener este tipo de información, para detectar fallas o carencias "ya que la belleza y pulcritud de las instalaciones, que motivan el proceso de aprendizaje, y el servicio eficaz, tanto del comedor como de cualquier otro es esencial y coadyuva al éxito en el proceso de enseñanza".

También se recomienda que el instructor se autoevalúe para poder superar en forma constante sus técnicas de instrucción y sus habilidades.

Los sistemas de evaluación sirven como "indicador del rendimiento y aprovechamiento del educando".

Así también los exámenes pueden ser:

-Escritos

-Orales

-Prácticos (realizando una labor)".

También el criterio para determinar la finalidad de un exámen se divide en dos:

Objetivo: La prueba objetiva "se basa en respuestas concretas" y su finalidad es "superar la relatividad de las respuestas en un exámen subjetivo".

Subjetivo: Los exámenes subjetivos tienen respuestas abiertas, de tal modo que el individuo puede dar más elementos para su evaluación, ejemplo de éste caso es el exámen oral.

Tipos básicos de exámenes objetivos:

- 1.-"Exámen a base de respuesta de falso y verdadero
- 2.-Prueba de elección múltiple.
- 3.-Prueba de frases incompletas.
- 4.-Prueba de coincidencia".

La calificación de estos exámenes es sencilla:

Para que un exámen sea efectivo se debe considerar "la claridad de la redacción de preguntas, buena presentación de la hoja, momento adecuado para aplicarla, y otros".

VI. Etapa. Seguimiento o continuación de la capacitación.

En esta etapa se busca mantener vigentes los conocimientos y habilidades adquiridos y proyectarlos en el tiempo, esta función dependerá del jefe, el cual "sentará las bases para la motivación del recién egresado del curso", así se dará un seguimiento personal.

El área de Recursos Humanos deberá implementar terminado el curso, un sistema de intercomunicación, que permita conocer los "cambios en la personalidad del colaborador", como los que a continuación se mencionan: "Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.

No se registró cambio alguno.

Se registraron cambios desfavorables".

En el intercambio de información se darán como resultado planes a futuro, es así que pueden aplicar las técnicas siguientes:

"Lectura periódica de los temas tratados en los cursos.

Reuniones informales de grupo.

Entrevista de ajuste con el jefe correspondiente".

INVESTIGACION DE CAMPO

ANTECEDENTES

El presente estudio se realizó en una Sociedad Nacional de Crédito, tomando como área de estudio una Gerencia de Función, compuesta de 2 Gerencias y 3 Subgerencias, formada por un total de 149 empleados tanto de nivel de mandos medios como de línea, y a la cual llamaremos "X".

Se efectuó una Investigación Integral, a fin de tener conocimiento del estado actual del individuo en cuanto a necesidades de capacitación para realizar mejor las funciones relacionadas con el puesto, así como las condiciones que existen en donde se desempeñan las actividades.

La Investigación Integral está conformada por un Diagnóstico de Clima Organizacional y una Encuesta de Detección de Necesidades, con estos dos instrumentos se obtendrá la información suficiente que nos permita dar una opinión acerca de la capacitación de que requieren los Recursos Humanos del área.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Determinar el grado de conocimientos, habilidades y aptitudes con los que cuentan los Recursos Humanos del área.
- Encontrar los factores internos y externos que influyen directamente para el desarrollo del individuo en el puesto.

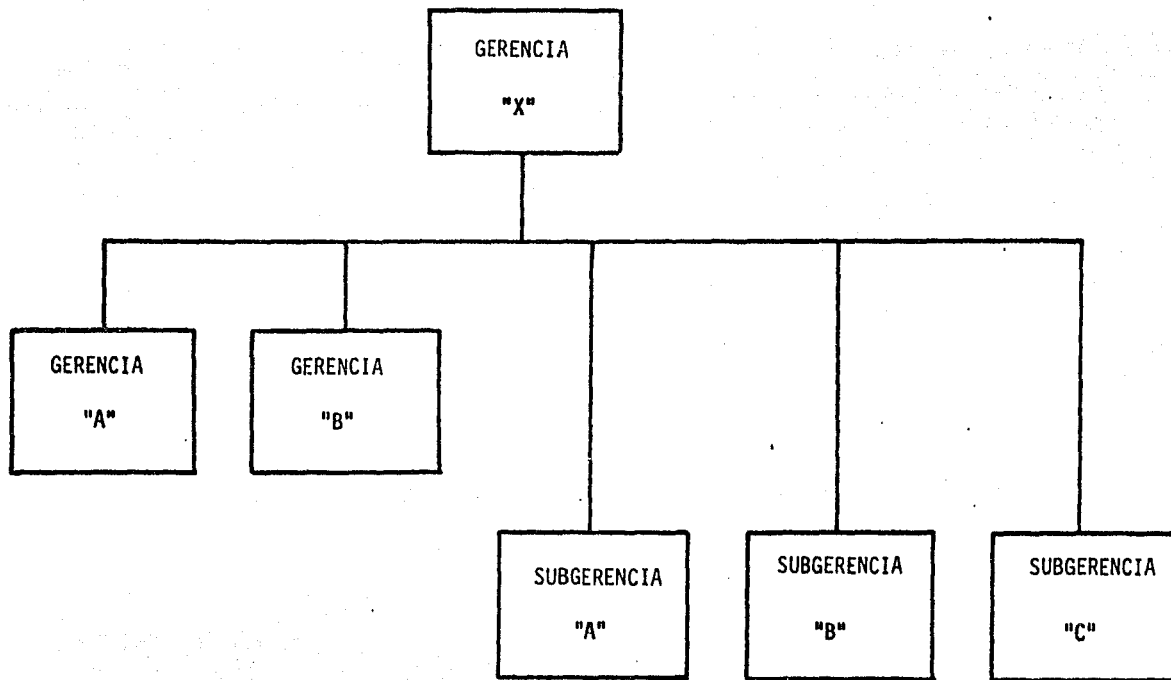
Al término de la investigación se hacen algunas recomendaciones a fin de que el Plan de Acción a seguir se lleve de la manera más apropiada para lograr los mejores resultados y por ende incrementar la capacidad de los Recursos Humanos, que es el objetivo principal de la Capacitación.

DESCRIPCION DEL AREA EN ESTUDIO

La Gerencia "X", objeto de esta investigación, se conforma de la siguiente manera:

	Gerencia "A"	Gerencia "B"	Subgcia. "A"	Subgcia. "B"	Subgcia. "C"
Gerentes	1	1			
Subgerentes	1		1	1	1
Jefes Depto.	3	2		7	2
Supervisores			3		
Encargados	6			3	
Secretarias	2	1	3	1	1
Comodines	6		1	3	
Analistas				2	
Operadores				4	
Revisadires		8	5	9	5
Auxiliares	3		4	13	
Cajeros Mixtos	40				
Cajeros Morralleros	6				
TOTAL	68	12	17	43	9

La población en estudio se integra del total de personas que laboran en la Gerencia "X", que es de 149 empleados y se dividen de la siguiente manera: el 21% a nivel de mandos medios, conformado por 32 empleados, y el 79% de personal de línea, conformado por 117 empleados.



ELECCION DE INSTRUMENTOS Y DETERMINACION DE MUESTRA

Con un conocimiento más concreto de la población en relación a sus áreas y número de plazas, en la presente Investigación Integral para la Detección de Necesidades de Capacitación, se eligieron los siguientes instrumentos:

- Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación
- Diagnóstico de Clima Organizacional

Investigación Integral

Es así que se realiza una Investigación Integral para conocer de manera más objetiva los factores que impiden el desenvolvimiento óptimo del personal en su puesto. Algunas de las causas por la que la persona no efectúa correctamente sus funciones pueden ser: que no se identifique con su jefe o sus compañeros, o que las condiciones de trabajo no son las adecuadas. También hay algunos casos en los que la persona si cuenta con los conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones, pero no las realiza por inconformidad con el medio que lo rodea. Estas son causas que motivan el que se practique la Encuesta de Detección de Necesidades y el Diagnóstico de Clima Organizacional en forma simultánea, esto con el fin de obtener información más detallada y completa de dos aspectos, como son: los conocimientos relacionados al puesto y el ambiente en el que se lleva a cabo el trabajo.

Todo lo anterior podrá sugerir un plan de acción más acorde a las necesidades de capacitación y obtener a la vez mejores resultados para la institución y el individuo.

Encuesta de Detección de Necesidades de capacitación

Su finalidad es conocer las deficiencias, tanto en el desenvolvimiento del personal individual como grupal, así como saber las carencias en conocimientos administrativos y técnicos, para proponer cursos de capacitación que proporcionen los conocimientos que se requieran, para mejorar el desempeño del personal.

Diseño: La encuesta se conforma de 48 reactivos, las preguntas tienen respuestas de opción múltiple con escala de 1 (lo más negativo) a 4 (lo más aceptable), a excepción de la parte de conocimientos técnicos y especializados, que cuenta con respuestas cerradas. (Ver anexo)

En esta encuesta hay preguntas que van dirigidas a nivel de supervisión, y otras que se enfocan al nivel de supervisión y de línea a la vez, como se podrá ver en el anexo correspondiente.

Criterio para la evaluación de conocimientos

En relación a la contestación dada a los reactivos, se determinará el nivel de conocimientos.

Tipo de respuesta:

- Nunca
- Pocas veces
- Por lo general
- Siempre

En caso de contestar Nunca o Pocas Veces, el evaluado será considerado con bajo nivel de conocimientos, según corresponda.

Tipo de respuesta:

-Si

-No

En este caso la respuesta indica si el conocimiento que tiene el evaluado es o no aceptable.

En la encuesta, para su ejecución, se involucra al total de la población, ya que una muestra no representa las necesidades de capacitación de cada uno de los empleados, por realizar funciones diferentes.

La encuesta se aplicará en forma de cascada, esto es, que cada jefe inmediato evaluará a sus subordinados.

La cascada inicia desde los Gerentes y Subgerentes, hasta el jefe de menor rango del nivel de mandos intermedios, del área a evaluar. Se contestará un total de 144 encuestas.

Diagnóstico de Clima Organizacional

Su finalidad es obtener información del ambiente laboral en el que se desenvuelve el personal.

Diseño: Es un cuestionario con 31 reactivos, en los cuales el individuo evalúa los factores que intervienen en el ambiente que le rodea, en relación a sus funciones, en una escala de agrado o desagrado, y según el tipo de pregunta, será la respuesta abierta, cerrada, de opción múltiple o combinada. (Ver anexo)

Para aplicar este instrumento de investigación, se determinó una muestra de 32 personas, como sigue:

Empleados de nivel de mandos medios

Gerentes	2
Subgerentes	3
Jefes Departamento	2
Supervisor	1
Encargado	1
	<hr/>
	9

Empleados de nivel línea

Secretarias	5
Comodines	3
Analista	1
Operador	1
Revisadores	4
Auxiliares	4
Cajeros mixtos	4
Cajero Morrallero	1
	<hr/>
	23
TOTAL	<hr/>
	32

Esta muestra representa el 21% de la población. En lo que se refiere a las 5 áreas funcionales en estudio, el personal seleccionado representa en promedio un 25% del personal de cada área, lo cual permite obtener información real del ambiente laboral.

Como se observa se aplicaron un total de 32 cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera:

- 9 cuestionarios a empleados de nivel de mandos medios, y
- 23 cuestionarios a empleados de línea.

Determinación de la muestra para aplicación del Diagnóstico de Clima Organizacional

Se tiene una población de 149 personas y la característica común - que más se apega a nuestros fines es la antigüedad en el puesto, la cual influye en el conocimiento del ambiente laboral, en donde diariamente desarrollan sus funciones.

Por tal motivo se necesita determinar una muestra representativa de la población.

A continuación se presenta la distribución de clases y frecuencias de la población en estudio:

Distribución de clases y frecuencias

INTERVALO	FRECUENCIAS
1-3	58
4-6	62
7-9	15
10-12	7
13-15	2
16-18	3
19-21	1
22-24	0
25-27	1
	149

De lo que se deduce:

Límite inferior = 1

Nº frecuencias = $K = 9$

Límite superior = 27

Amplitud de Clase = $C = 3$

$R = \text{Rango} = 26$

(Ver anexo de formulario para R, K y C)

En base a la distribución anterior, se obtiene lo siguiente:

Media Aritmética	$\bar{X} = 5.02$
Mediana	$Md = 4.29$
Moda	$Mo = 4.23$
Varianza	$\sigma^2 = 14.5$
Desviación estandar	$\sigma = 3.8$

(Ver anexo de formulario para \bar{X} , Md , Mo , σ^2 y σ)

El método para determinar la muestra es: "Muestreo Aleatorio Simple".

"Una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población". (1)

La muestra requerida es para una población finita y sin reemplazo, la formula que más se apega a este caso es la siguiente:

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o - 1}{N}}$$

donde $n_o = \left(\frac{Z\sigma}{e} \right)^2$ (2)

(Ver anexo de formulario para n , n_o y Z)

- (1) P. SHAO, Stephen, Estadística para economistas y administradores, p.326
 (2) HOLGUIN Q., Fernando, Hayashi M., Laureano, Elementos de muestreo y correlación, p. 118

Sustitución

Datos: El nivel de confianza que se requiere es de 95 % (o un error - del 5 %), de donde:

$$Z = 1.96$$

$e = 1.17$ años, el grado de precisión se estableció por el conocimiento que se tiene de los indicadores de la población.

$$\sigma = 3.8$$

$$N = 149$$

Entonces:

$$n_0 = \left(\frac{(1.96) (3.8)}{1.17} \right)^2 = 40.52$$

$$n = \frac{40.52}{1 + \frac{40.52-1}{149}} = 32$$

La muestra es de 32 personas y representa el 21% de la población.

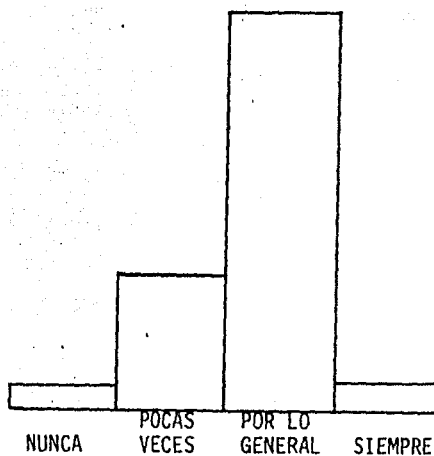
ANALISIS DE INFORMACION

**ENCUESTA DE
DETECCION DE NECESIDADES**

1.-HABILIDADES EN EL MANEJO DE RELACIONES HUMANAS

1.-Su actitud es la correcta cuando se presentan problemas

%	3	24	69	4
---	---	----	----	---



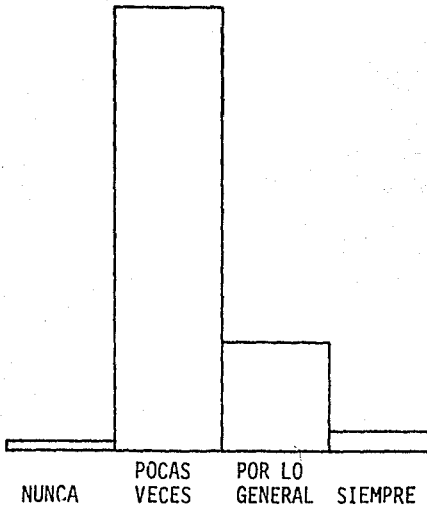
4 personas no modifican su postura favorablemente ante situaciones conflictivas, 34 cambian su actitud raras veces en forma positiva en los problemas que se les presentan.

100 personas, por lo general, su postura es la adecuada para resolver problemas y 6 empleados siempre presentan una actitud correcta cuando se presentan problemas.

Personas que contestaron: 144

2.- Tiene capacidad para adaptarse a las formas nuevas de organización

%	1	78	18	3
---	---	----	----	---



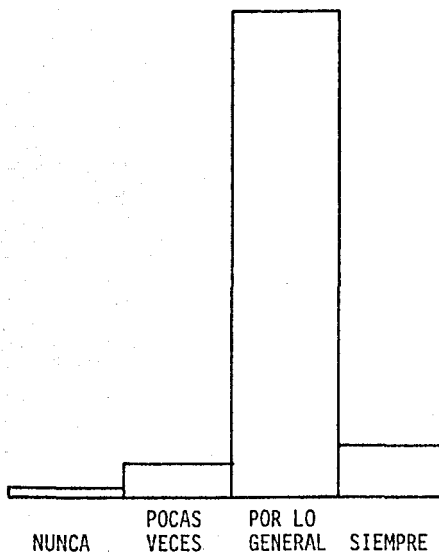
1 empleado no muestra capacidad para adaptarse a un sistema nuevo de trabajo, 112 pocas veces se adaptan a otro tipo de trabajo.

27 personas por lo general se adaptan a una forma nueva de organización y 4 siempre muestran capacidad para adaptarse a una forma nueva de trabajo.

Personas que contestaron: 144

3.- En la toma de decisiones, elige alternativas que ayudan al logro del objetivo

%	1	5	85	9
---	---	---	----	---



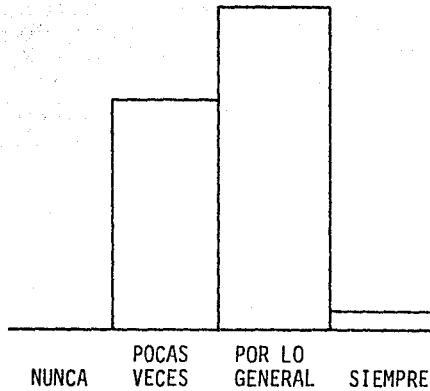
1 persona no presenta alternativas de solución para el logro del objetivo de su departamento, 8 personas raras veces toman varias alternativas para el logro del objetivo de su área.

122 personas, por lo general, presentan alternativas en la toma de decisiones para llegar al objetivo y 13 siempre seleccionan varias alternativas que ayudan en la toma de decisiones para lograr el objetivo de su departamento.

Personas que contestaron: 144

4.- Cuando alguna persona se opone a sus puntos de vista, lo toma en cuenta sin molestarse

%	0	40	57	3
---	---	----	----	---



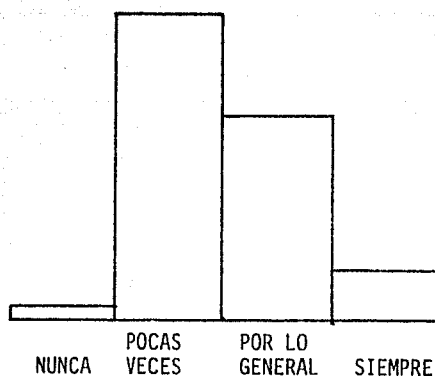
53 personas pocas veces se molestan cuando no es tomada en cuenta su opinión, aún cuando reciban explicaciones satisfactorias.

76 por lo general, al exponer su opinión y ser rechazada, no se molestan y 4 nunca se enfadan al ser rechazado su punto de vista, y el rechazo lo toman como crítica sana.

Personas que contestaron: 133

5.- Trata a las demás personas con amabilidad

%	2	54	36	8
---	---	----	----	---



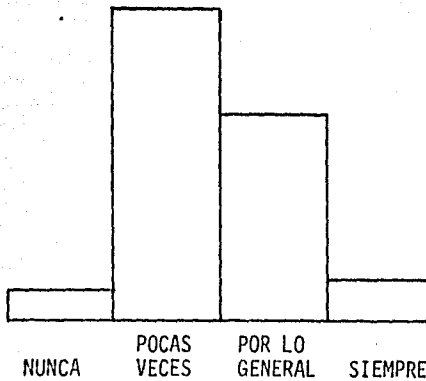
3 personas nunca se muestran amables con sus compañeros de trabajo, 78 raras veces tratan amablemente al personal que le rodea.

51 personas casi siempre son amables con las personas que tratan y 12 siempre usan la amabilidad con sus compañeros, no mezclando conflictos existentes.

Personas que contestaron: 144

6.- Escucha con la debida atención a las personas

%	5	54	35	6
---	---	----	----	---



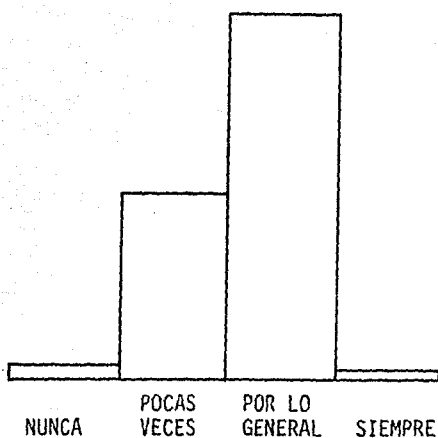
7 personas no ponen la debida atención a lo que se les explica, originando una mala comunicación, 78 raras veces escuchan lo que se les dice.

51 personas por lo general, ponen la debida atención a las explicaciones o sugerencias que les dan y 8 siempre escuchan con la debida atención todo lo que se les dice, originando con esto una buena comunicación con las personas que tratan.

Personas que contestaron: 144

7.- Cuando se presentan conflictos, trata de suavizar el ambiente orientando a los compañeros del grupo

%	2	33	64	1
---	---	----	----	---



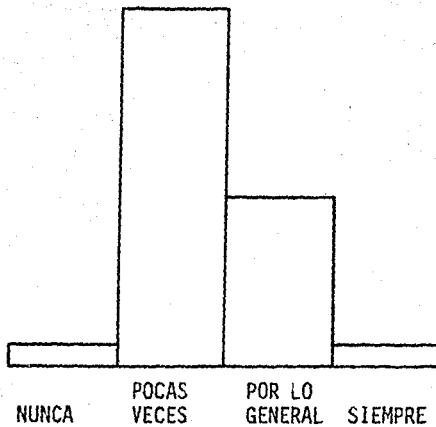
A 2 personas no les interesa la polémica de grupo y por lo tanto nunca hacen algo por calmar los ánimos de sus compañeros, 27 pocas veces han hecho algo por orientar a sus compañeros en situaciones de conflicto.

Por lo general 53 personas suavizan el ambiente orientando a sus compañeros y 1 siempre toma la postura de moderador en juntas o situaciones conflictivas, suavizando el ambiente y orientando a las personas.

Personas que contestaron: 83

8.- Expresa sus ideas en forma clara

%	4	62	30	4
---	---	----	----	---



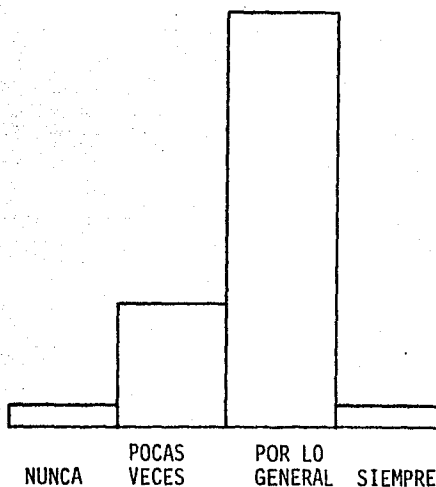
5 personas contestaron que nunca se expresan con claridad en sus ideas, 90 raras veces manifiestan en forma sencilla y clara sus pensamientos.

43 personas por lo general, se expresan en forma clara y 5 siempre manifiestan sus ideas en forma clara y sencilla.

Personas que contestaron: 143

9.- El tono de voz que utiliza, es el adecuado cuando se expresa

%	3	21	73	3
---	---	----	----	---



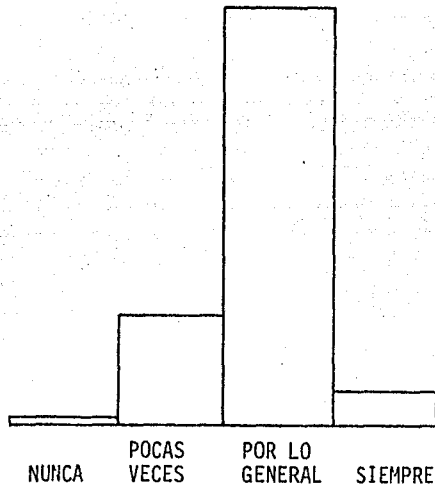
3 personas no tienen el tono de voz apropiado para expresarse, y - 22 pocas veces utilizan el tono de voz apropiado, se detectó que lo hacen por desacuerdos que tienen.

75 personas por lo general, usan un adecuado tono de voz cuando se expresan y 3 siempre utilizan el tono de voz adecuado cuando manifiestan alguna idea.

Personas que contestaron: 103

10.- Se comunica de manera dinámica y entusiasta

%	1	19	73	7
---	---	----	----	---



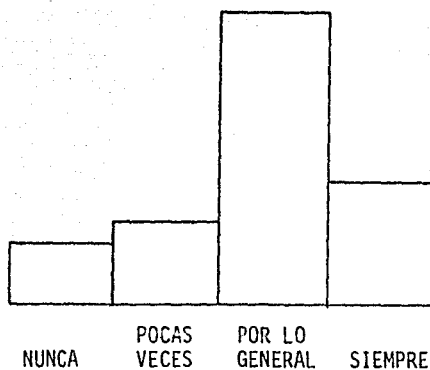
1 persona nunca es entusiasta en su comunicación, casi siempre se queja de todo, 27 pocas veces se expresan con optimismo.

106 personas por lo general, su comunicación es entusiasta viendo los asuntos en forma optimista y 10 siempre son entusiastas al expresarse.

Personas que contestaron: 144

11.- Tiene facilidad para atraer la atención del grupo

%	11	15	52	22
---	----	----	----	----



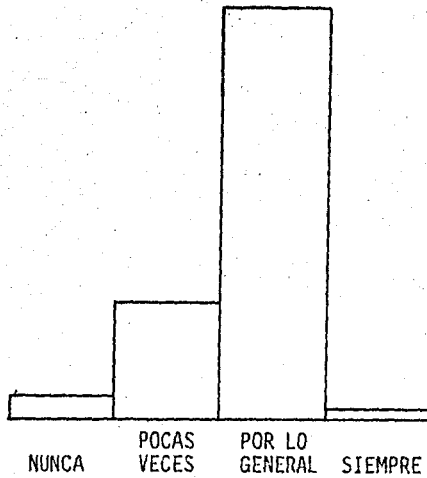
3 personas nunca atraen la atención del grupo por falta de firmeza y seguridad a hablar, 4 pocas veces logran atraerla por carecer de seriedad.

14 personas casi siempre atraen la atención del grupo sin dificultad por contar con facilidad de palabra y 6 siempre logran captarla porque imponen seriedad y respeto entre todo el personal.

Personas que contestaron: 27

12.- Redacta clara y sencillamente

%	4	21	73	2
---	---	----	----	---



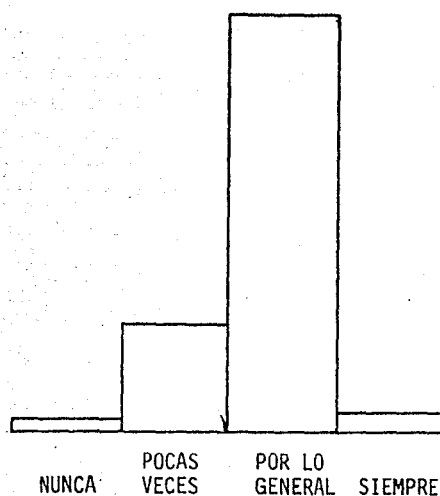
6 personas nunca redactan en forma clara y la razón que exponen es que no realizan reportes, 30 raras veces redactan sus reportes en forma sencilla y comprensible, por lo general tienen que recibir ayuda de algún compañero.

105 personas por lo general realizan sus reportes semanales o mensuales en forma comprensible, sin ningún problema y 3 por lo general pasan sus reportes con una redacción clara y sencilla y en ocasiones repiten los de sus compañeros.

Personas que contestaron: 144

13.- El lenguaje que utiliza es el correcto y apropiado

%	3	20	73	4
---	---	----	----	---



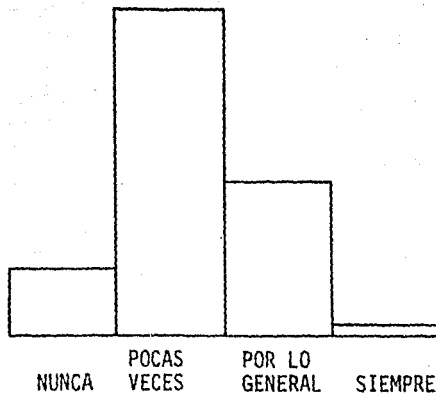
4 personas no utilizan un lenguaje correcto al hablar, 28 pocas veces se expresan con un lenguaje apropiado en el desempeño de sus actividades.

105 personas casi siempre se expresan de una forma sencilla y correcta y 6 utilizan siempre un lenguaje correcto debido al respeto que muestran con sus compañeros y a la educación con que cuentan.

Personas que contestaron: 143

14.- Expresa rápidamente sus opiniones

%	12	58	28	2
---	----	----	----	---



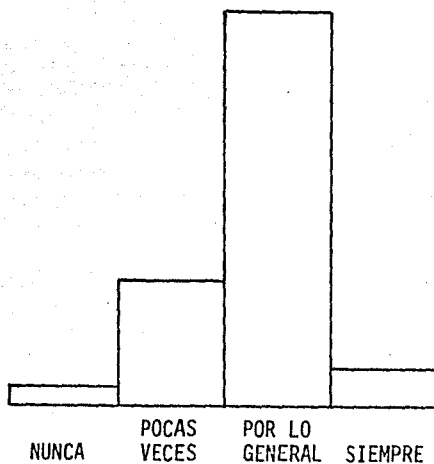
17 personas nunca expresan en forma oportuna sus ideas por creer - que no son necesarias, 84 pocas veces exponen rápidamente sus opiniones por carecer de seguridad propia.

40 personas por lo general, expresan sus ideas en forma rápida y - oportuna para ser tomada en cuenta, aunque sean rechazadas, y 3 siempre exponen sus opiniones rápidamente.

Personas que contestaron: 144

15.- Resuelve con rapidez los problemas y oportunidades que se le presentan

%	3	22	69	6
---	---	----	----	---



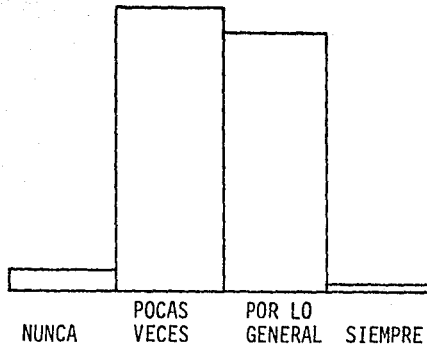
4 personas nunca resuelven los problemas con la oportunidad debida, 31 raras veces resuelven rapidamente las oportunidades y problemas que se le presentan.

100 personas por lo general, resuelven en forma oportuna los problemas existentes y 9 siempre dan solución rápida y oportuna a las situaciones y problemas que se les presentan, debido a que la mayoría son inquietos y con aspiraciones de superación personal.

Personas que contestaron: 144

16.- Realiza sus actividades con responsabilidad

%	3	50	46	1
---	---	----	----	---



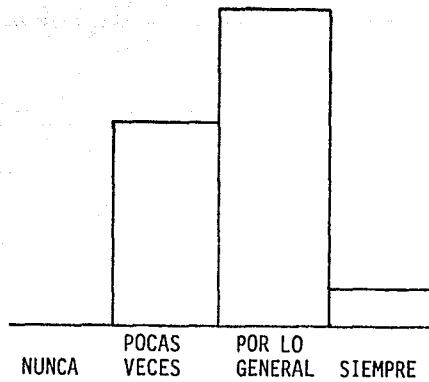
5 personas siempre realizan sus actividades sin responsabilidad, y 71 raras veces ejecutan sus funciones con responsabilidad debido a que no les interesa la superación.

66 personas casi siempre realizan y le dan la importancia a sus obligaciones y 1 siempre realiza sus actividades con responsabilidad porque tiene la inquietud de superación personal.

Personas que contestaron: 143

17.-Al realizar trabajos en grupo, da importancia al interés general antes que al particular

%	0	36	57	7
---	---	----	----	---



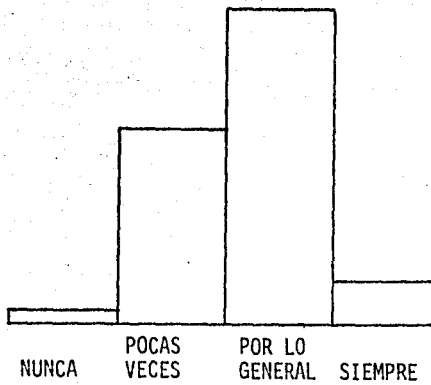
52 personas pocas veces dan preferencia al interés del grupo en los trabajos.

81 personas por lo general, al realizar los trabajos en grupo dan importancia a los intereses del mismo que a los personales y 10 siempre dan preferencia a los intereses del grupo que a los personales en el desempeño de sus actividades, porque la mayoría muestra responsabilidad.

Personas que contestaron: 143

18.-Brinda apoyo a sus compañeros cuando se necesita

%	2	34	56	8
---	---	----	----	---



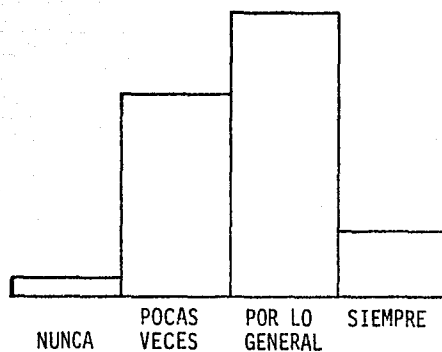
3 personas nunca ayudan a sus compañeros de trabajo porque consideran que ellos no la necesitan, 49 pocas veces apoyan a sus compañeros en sus actividades.

80 personas por lo general, brindan ayuda a sus compañeros y 11 - siempre apoyan a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan porque - consideran importante que aprendan todos o la mayoría de los procedimientos relacionados con el área.

Personas que contestaron: 143

19.- Busca ayuda de sus compañeros cuando se presenta alguna situación - difícil

%	2	35	51	12
---	---	----	----	----



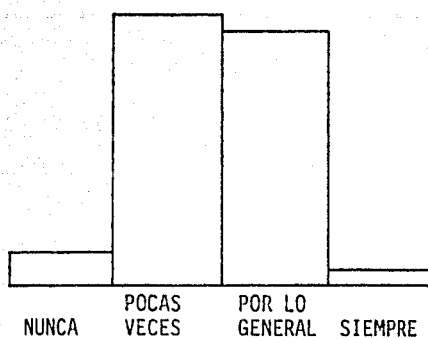
3 personas nunca se apoyan en sus compañeros cuando tienen problemas y 49 pocas veces lo hacen.

70 personas generalmente, piden ayuda a sus compañeros y 17 siempre lo hacen.

Personas que contestaron: 139

20.- Aprovecha de la mejor forma su tiempo

%	6	47	44	3
---	---	----	----	---



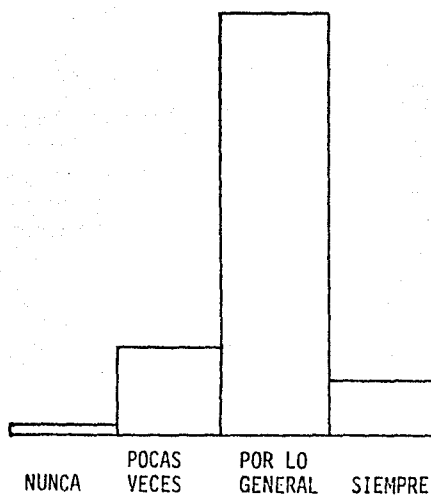
8 personas nunca aprovechan bien su tiempo y 68 pocas veces lo hacen.

64 personas contestaron que por lo general aprovechan su tiempo y 4 siempre utilizan al máximo su tiempo.

Personas que contestaron: 144

21.- Hace uso en forma óptima de los recursos con que cuenta la empresa

%	1	15	74	10
---	---	----	----	----



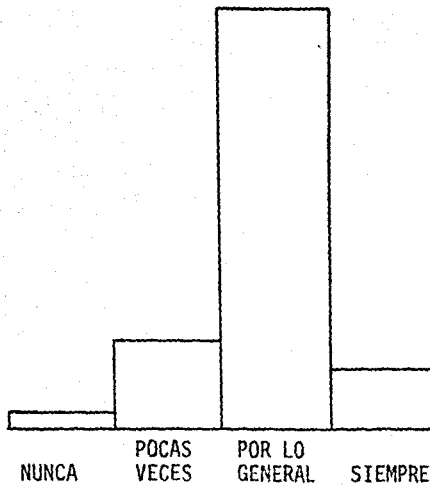
1 persona contestó que nunca utiliza en forma óptima los recursos y 22 pocas veces lo hacen.

106 personas por lo general usan optimamente los recursos con los que cuenta la empresa y 15 siempre hacen uso óptimo de los mismos.

Personas que contestaron: 144

22.- Organiza de la mejor manera los bienes de su propiedad (automóvil, casa, tarjeta de crédito, etc.)

%	2	14	74	10
---	---	----	----	----



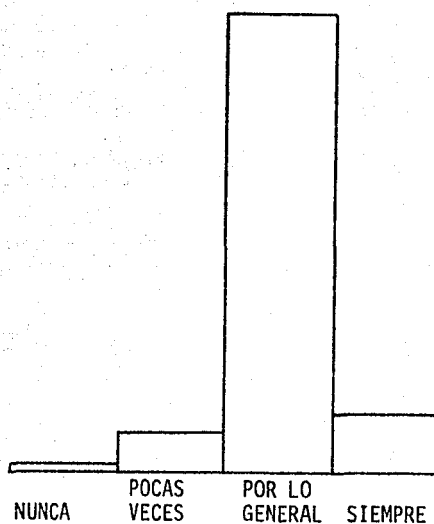
En esta pregunta 3 personas contestaron que nunca son organizadas - en sus bienes y 20 pocas veces se organizan.

106 personas contestaron que por lo general son organizados y 14 - que son muy organizados.

Personas que contestaron: 143

23.- Mantiene el equilibrio en su actitud cuando hay situaciones de alta presión

%	1	7	81	11
---	---	---	----	----



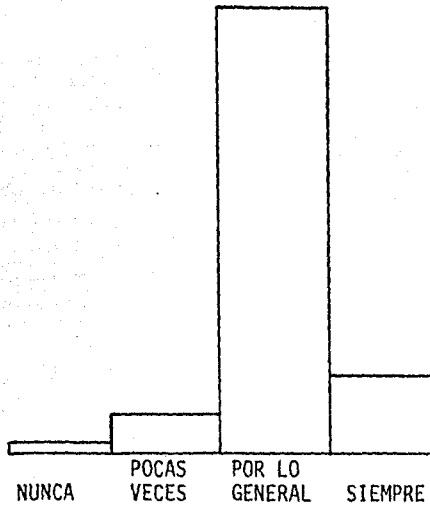
1 persona contestó que nunca mantiene el equilibrio en situaciones difíciles y 10 que pocas veces lo hacen.

117 personas contestaron que generalmente mantienen una actitud positiva en dicha situación y 16 siempre lo hacen.

Personas que contestaron: 144

24.- Tiene capacidad para elegir alternativas de acción cuando se presentan obstáculos

%	1	7	78	14
---	---	---	----	----



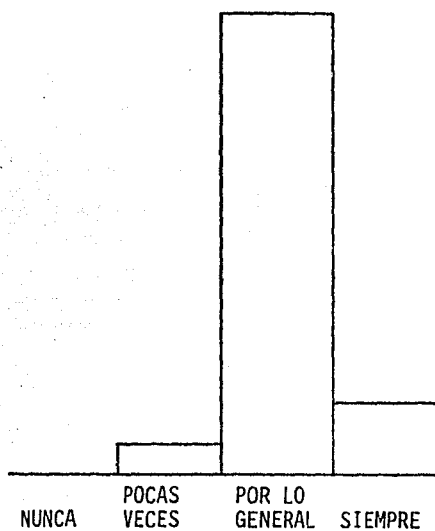
1 persona nunca muestra capacidad en la elección de alternativas y 10 pocas veces lo hacen.

113 personas por lo general, seleccionan las alternativas con talento y 20 siempre eligen las mejores alternativas.

Personas que contestaron: 144

25.- Al aplicar las políticas de la empresa, da cierta flexibilidad

%	0	5	82	13
---	---	---	----	----



5 personas pocas veces son flexibles en la ejecución de las políticas de la institución.

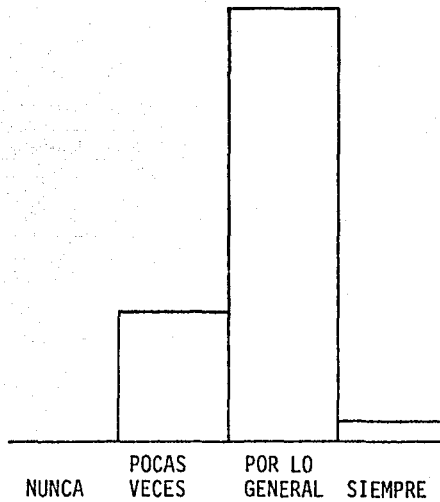
83 personas generalmente son flexibles y 13 siempre aplican en forma flexible las políticas, utilizando su criterio y experiencia.

Personas que contestaron: 101

2.- HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1.- Al analizar problemas es capaz de detectar el punto crítico

%	0	22	75	3
---	---	----	----	---



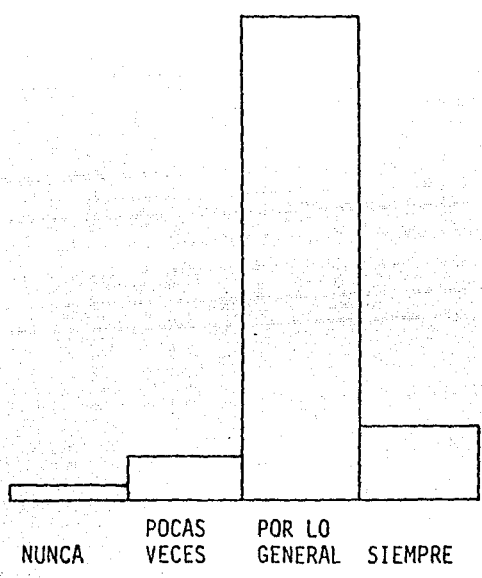
En esta pregunta, 22 personas contestaron que pocas veces pueden detectar el punto crítico para la solución de problemas.

73 personas por lo general, si resuelven los problemas que se presentan detectando el punto crítico, y 3 no tienen dificultad en la solución de problemas.

Personas que contestaron: 98

2.- Cuando se presenta un conjunto de problemas, sabe ordenarlos para darles la debida solución

%	2	7	79	12
---	---	---	----	----



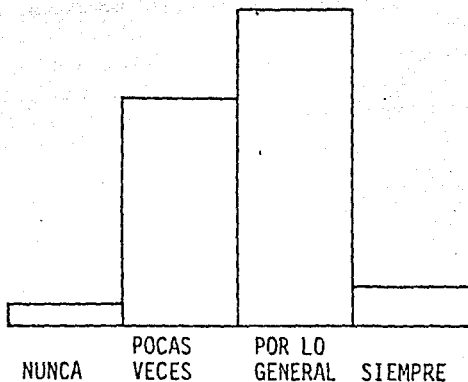
En esta pregunta 2 personas contestaron que nunca saben darles la prioridad necesaria a los problemas para proceder a la solución de los mismos, 6 personas muy pocas veces han sabido dar el orden a los problemas.

66 personas por lo general, si les es posible ordenar los problemas y 10 siempre pueden dar la importancia a las diferentes situaciones que se presentan.

Personas que contestaron: 84

3.- Para tomar decisiones, estudia las alternativas de solución

%	4	37	52	7
---	---	----	----	---



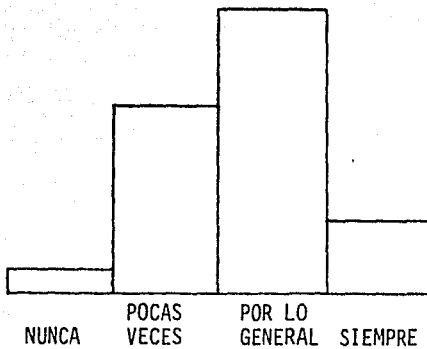
En esta pregunta 2 personas contestaron que no estudian las alternativas de solución a su problema y 17 muy pocas veces lo hacen.

24 personas por lo general, estudian como elegir la alternativa más adecuada y 3 siempre realizan el estudio correspondiente para tomar cualquier tipo de decisión.

Personas que contestaron: 46

4.- Las alternativas que se seleccionan son estudiadas detalladamente

%	4	33	50	13
---	---	----	----	----



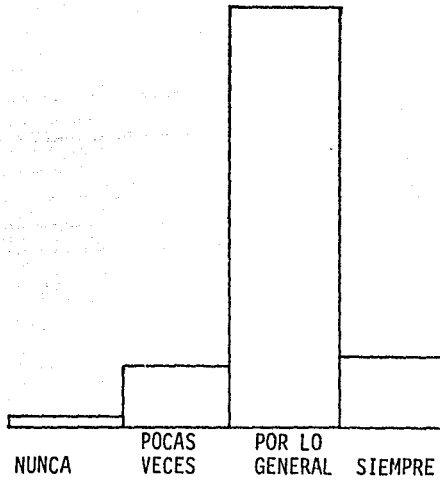
En esta pregunta 2 personas contestaron que no estudian al detalle sus alternativas y 15 pocas veces hacen el estudio de las alternativas.

23 personas si realizan dicho estudio, pero no en todos los casos - lo llevan a cabo, 6 siempre efectúan el estudio de sus alternativas.

Personas que contestaron: 46

5.- Las decisiones que toma las realiza en base a un razonamiento lógico

%	2	11	74	13
---	---	----	----	----



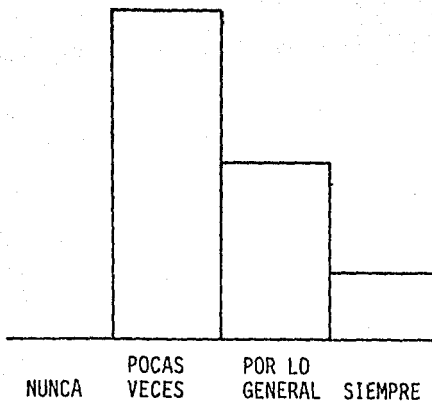
En esta pregunta 1 persona contestó que las decisiones que toma las realiza sin considerar un razonamiento lógico, y 5 pocas veces hacen dicho razonamiento.

34 personas si llevan a cabo un razonamiento para tomar decisiones, aunque esto no ocurre para todos los casos y 6 en todos los casos lo efectúan.

Personas que contestaron: 46

6.- Infiuye para que exista amistad y deseos de superaci3n entre los subordinados

%	0	58	31	11
---	---	----	----	----



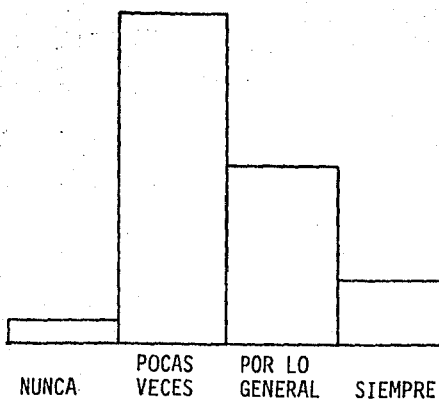
En esta pregunta 15 personas contestaron que pocas veces tienen posibilidad de influir sobre otras personas, 8 si tienen facultad para poder influir, aunque esto no ocurre todas las veces.

3 personas en todos los casos tienen la facultad de influir en la actitud de otros.

Personas que contestaron: 26

7.- Hace que los integrantes del grupo trabajen realmente para beneficio de la organización

%	4	58	27	11
---	---	----	----	----



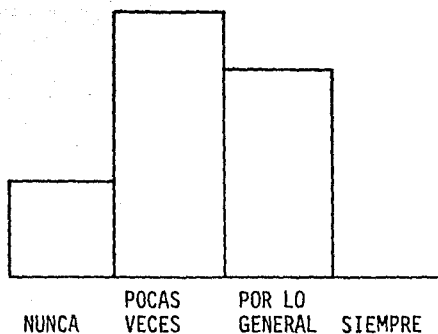
En esta pregunta 1 persona contestó que no tiene facilidad para motivar a los integrantes a trabajar, 15 tienen una mínima posibilidad para hacer que otros cooperen en el trabajo que desarrollan.

7 personas pueden lograr que otras trabajen para beneficio de la organización, pero esto no ocurre en todas las situaciones, y 3 contestaron siempre poder hacer que otros trabajen para el mismo fin.

Personas que contestaron: 26

8.- Cuando está con un grupo, motiva a los integrantes para que participen sugiriendo ideas, soluciones a los problemas, etc.

%	17	47	36	0
---	----	----	----	---



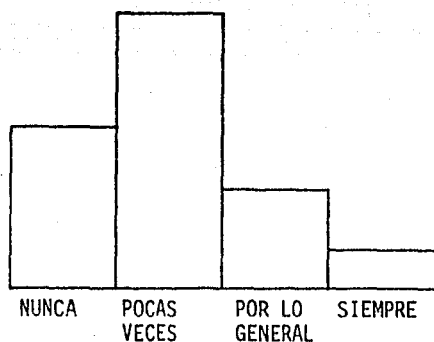
En esta pregunta 5 personas contestaron que no tienen facilidad para motivar a los integrantes del grupo en el que se encuentran, 14 que tienen un poco de facilidad.

11 contestaron que sí tienen facilidad para motivar a dicho grupo a que participe.

Personas que contestaron: 30

9.- Estimula a los colaboradores cuando su desempeño es satisfactorio

%	28	48	17	7
---	----	----	----	---



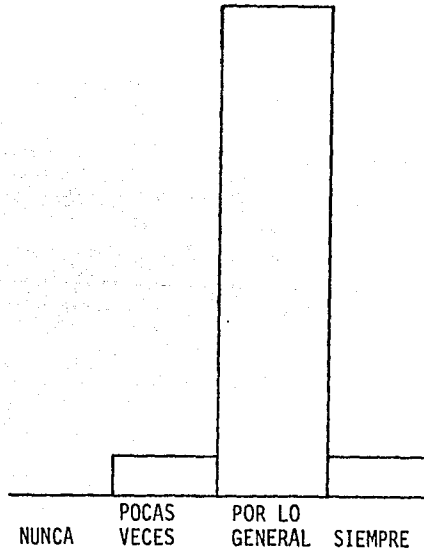
En esta pregunta 8 personas contestaron que no estimulan a sus colaboradores cuando su desempeño es sobresaliente, y 14 en un grado mínimo estimulan a sus colaboradores.

5 personas sí estimulan a los elementos de su grupo que se desempeñan bien en su trabajo, aunque esto no ocurre en todas las ocasiones, y 3 siempre estimulan a sus subordinados.

Personas que contestaron: 30

10.- Mantiene la calma cuando se presentan situaciones difíciles

%	0	7	86	7
---	---	---	----	---



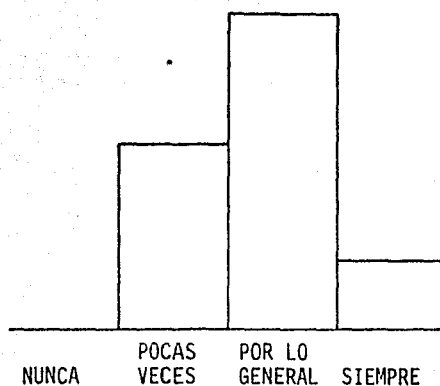
En esta pregunta 5 personas contestaron que pocas veces pueden mantener la calma cuando se presenta algún problema de difícil solución.

63 personas contestaron que sí pueden mantener la calma la mayoría de las veces y 5 que siempre adoptan una actitud serena cuando se presenta una situación adversa.

Personas que contestaron: 73

11.- Cuando un subordinado comete un error se lo hace saber, de tal forma que la persona sienta la necesidad de superarse

%	0	32	56	12
---	---	----	----	----



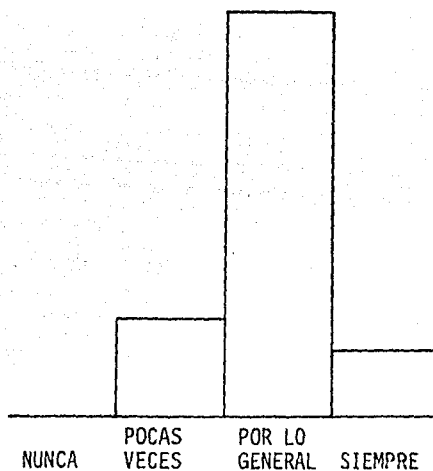
En esta pregunta 8 personas contestaron que pocas veces le hacen notar su error al subordinado sin enfadarse.

14 personas contestaron que sí le dan a saber en la mayoría de los casos a su subordinado cualquier falla que tuvo en el desarrollo de su trabajo y 3 que siempre retroalimentan a su subordinado.

Personas que contestaron: 25

12.- Tiene sus objetivos bien definidos

%	0	17	71	12
---	---	----	----	----



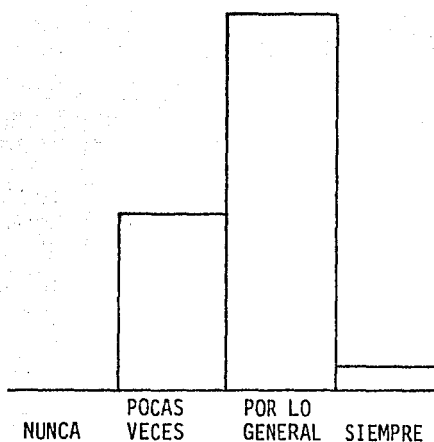
9 personas contestaron que pocas veces definen sus objetivos.

37 personas en la mayoría de los casos, sí tienen definidos sus objetivos y 6 siempre definen sus objetivos.

Personas que contestaron: 52

13.- Existe coordinación en las actividades de sus colaboradores en la -
persecución de un fin

%	0	31	65	4
---	---	----	----	---



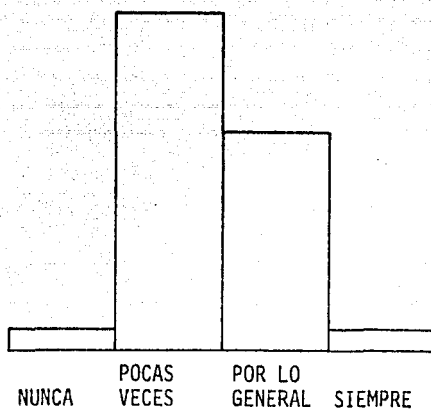
7 personas contestaron que pocas veces coordinan sus actividades.

15 personas normalmente sí coordinan tales actividades y 1 siempre coordina las actividades de sus colaboradores.

Personas que contestaron: 23

14.- Delega autoridad a los subordinados para que puedan realizar sus tareas

%	4	54	38	4
---	---	----	----	---



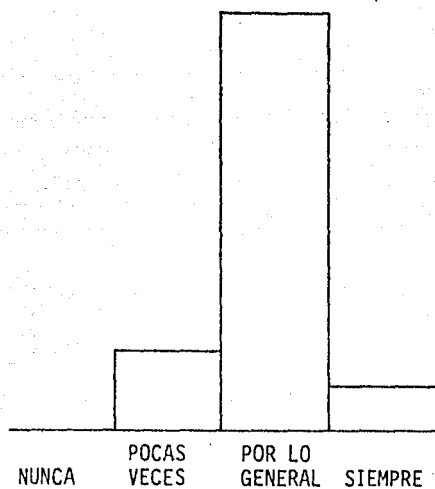
1 persona contestó que nunca delega autoridad y 14 que el grado en que la delega es mínimo.

10 personas contestaron que normalmente sí delegan autoridad, pero que esto no es siempre y 1 que sí delega autoridad todas las veces que es necesario.

Personas que contestaron: 26

15.- Se preocupa por desarrollar métodos de trabajo

%	0	19	73	8
---	---	----	----	---



5 personas contestaron que su preocupación es poca por desarrollar métodos de trabajo.

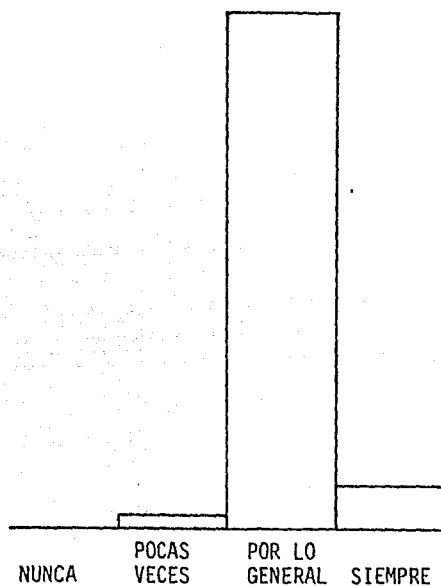
19 personas contestaron que normalmente sí les interesa el desarrollo de métodos de trabajo y 2 personas que siempre están en constante desarrollo de formas nuevas de trabajo.

Personas que contestaron: 26

3.-CONOCIMIENTOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS

1.- Conoce y comprende las actividades de su puesto, así como las políticas, objetivos y organización del área

%	0	1	90	9
---	---	---	----	---



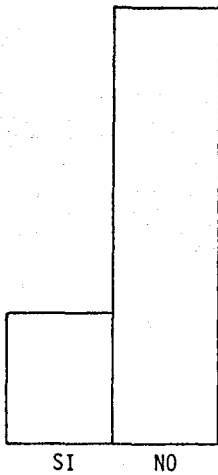
En esta pregunta 2 personas contestaron que conocen poco acerca de las actividades del puesto, de las políticas y objetivos de la organización.

130 personas contestaron conocer la gran mayoría de las actividades relacionadas con su puesto y 12 contestaron conocer todas las actividades que hay que desempeñar en el puesto que ocupan, además de saber las políticas y objetivos establecidos por la empresa.

Personas que contestaron: 144

2.- Tiene problemas en las operaciones contables comunes

%	23	77
---	----	----

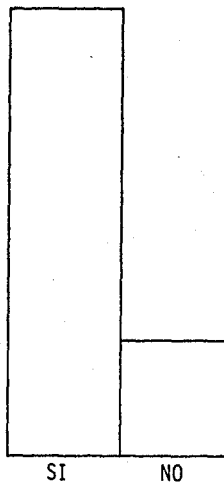


En esta pregunta, 23 personas contestaron que sí tienen problemas - en operaciones contables y 77 no tienen problemas en lo referente a contabilidad.

Personas que contestaron: 100

3.- Está actualizado en los aspectos legales que rigen las operaciones - mercantiles

%	79	21
---	----	----

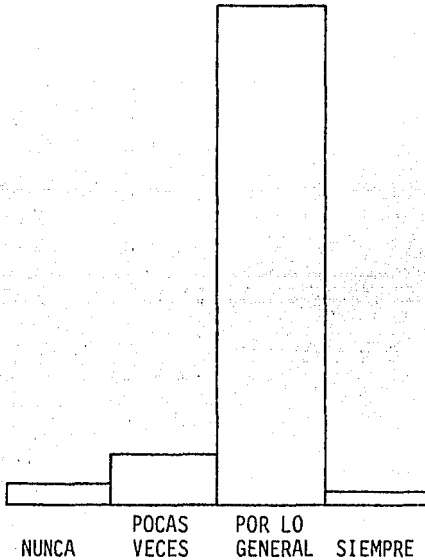


79 personas contestaron que sí están actualizados en aspectos legales y 21 contestaron que no están actualizados en aspectos legales que se relacionan con las operaciones mercantiles.

Personas que contestaron: 100

4.- Conoce los sistemas automatizados de apoyo a su área

%	3	8	87	2
---	---	---	----	---



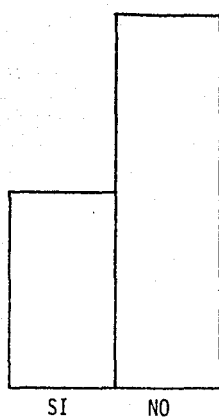
4 personas contestaron que no conocen los sistemas automatizados de apoyo y 9 que conocen poco acerca de estos sistemas.

101 personas contestaron que sí conocen dichos sistemas, pero no en su totalidad y 2 que sí conocen totalmente los sistemas automatizados de apoyo.

Personas que contestaron: 116

5.- Requiere actualización en matemáticas de apoyo para realizar sus funciones

%	34	66
---	----	----

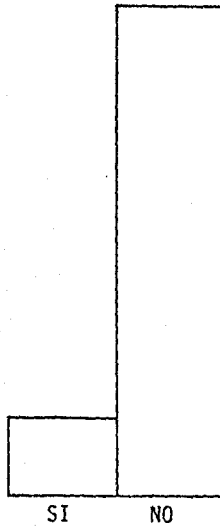


En esta pregunta 47 personas contestaron que sí requieren actualización en matemáticas y 90 que no necesitan dichos cursos.

Personas que contestaron: 137

6.- Tiene actualización en técnicas secretariales

%	14	86
---	----	----

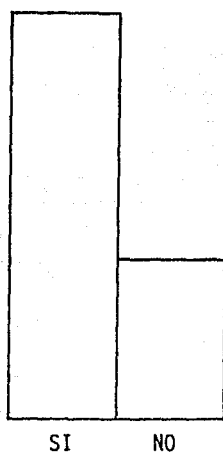


1 persona contestó que sí tiene actualización secretarial y 6 contestaron no tenerla.

Personas que contestaron: 7

7.- Está actualizado en los procedimientos de cuentas de cheques

%	71	29
---	----	----



30 personas contestaron estar actualizados en los procedimientos de cuenta de cheques y 12 contestaron que no lo están.

Personas que contestaron: 42

8.- Conoce los sistemas de archivo

%	71	29
---	----	----



En esta pregunta 41 personas contestaron que sí conocen los sistemas de archivo y 17 contestaron que no los conocen.

Personas que contestaron: 58

PUNTOS RELEVANTES DE LA ENCUESTA DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

I.-Habilidades en el manejo de Relaciones Humanas

En el trabajo de Investigación de Campo se detectó que 46 personas-en promedio, carecen de conocimientos o habilidades en el manejo de Relaciones Humanas. Esto representa un 33% del total de las personas que contestaron .

Las personas en promedio que respondieron en este bloque fué de 133.

Conocimientos calificados: Actualización Secretarial, Administración de Recursos Humanos, Administración del Tiempo, Comunicación, Integración - de Equipos de Trabajo, Manejo de Conflictos, Manejo de Grupos, Motivación, Optimización de Recursos, Oratoria, Principios de Administración - General, Redacción y Ortografía, Técnicas de Presentación y Técnicas de Supervisión.

II.-Habilidades Administrativas

La detección dió un promedio de 13 personas que carecen de conocimientos o habilidades administrativas, esto representa el 29% del total de las personas que contestaron, y que fueron 44 en promedio.

Conocimientos calificados: Análisis de Problemas, Toma de Decisiones, -- Técnicas de Supervisión, Técnicas de Negociación y Administración Orientada a Resultados.

III.-Conocimientos Técnicos y Especializados

En este bloque de la encuesta, 18 personas en promedio tienen bajo nivel de conocimientos técnicos, lo cual representa el 20% de un total de 88 personas que contestaron, en promedio.

Conocimientos Calificados: Contables, Secretariales, Matemáticas, aspectos mercantiles, Procedimientos de Cheques y Sistemas Automatizados de Apoyo.

**DIAGNOSTICO DE
CLIMA ORGANIZACIONAL**

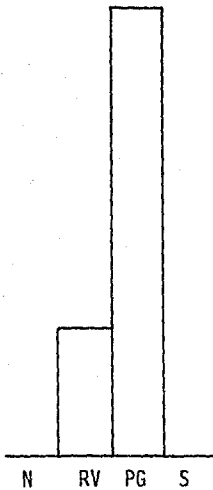
OBSERVACION: Para conocer la simbología de respuestas (gráficas) del -
Cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional, remitirse al anexo correspondiente al mismo.

I.-IDENTIFICACION CON EL AREA DE TRABAJO

1.-¿Se identifica con la Gerencia?

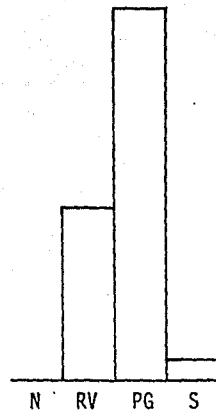
%	0	22	78	0
---	---	----	----	---

Supervisión



%	0	30	65	5
---	---	----	----	---

Línea



Nivel Supervisión:

2 personas aún no están identificadas con el área y 7 generalmente si se identifican.

Nivel Línea:

7 personas aún no se identifican con el área de trabajo, 15 personas generalmente se han identificado y 1 siempre se ha identificado con el área.

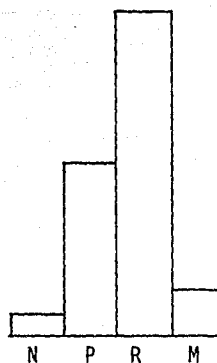
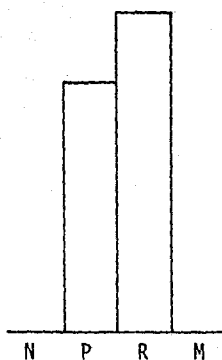
2.-¿Que tanto conoce los objetivos del área?

%	0	44	56	0
---	---	----	----	---

Supervisión

%	4	30	57	9
---	---	----	----	---

Línea



Nivel Supervisión:

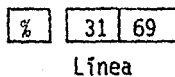
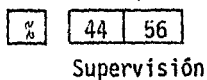
4 personas conocen poco los objetivos del área y 5 conocen en forma regular los objetivos.

Nivel Línea:

1 persona no conoce los objetivos del área y 7 los conocen poco, - 13 personas saben regularmente de los objetivos del área y 9 conocen bastante dichos objetivos.

II.-SISTEMAS OPERATIVOS Y/O ADMINISTRATIVOS

3.-¿Están actualizados los sistemas de su área?



Nivel Supervisión:

4 personas contestaron que no están actualizados los sistemas y 5 que sí lo están.

Nivel Línea:

7 personas contestaron que no están actualizados los sistemas y 16 que sí lo están.

III.-COMUNICACION

4.- La comunicación de su jefe es:

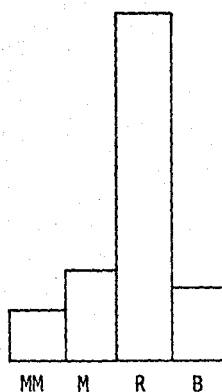
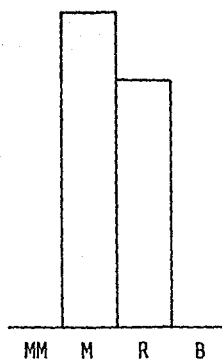
Efectiva

%	0	56	44	0
---	---	----	----	---

Supervisión

%	9	17	61	13
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

5 personas consideran mala la comunicación y 4 la califican como regular.

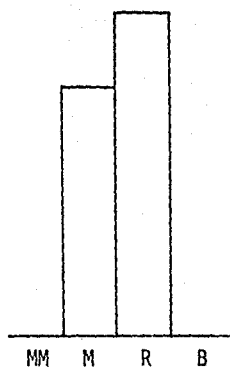
Nivel Línea:

2 personas indican que su jefe se comunica en forma muy deficiente y 4 dicen que es deficiente. 14 personas la señalan como regular y 3 afirman que es buena dicha comunicación.

4.-Oportuna

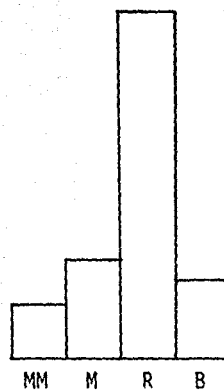
%	0	44	56	0
---	---	----	----	---

Supervisión



%	9	17	61	13
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

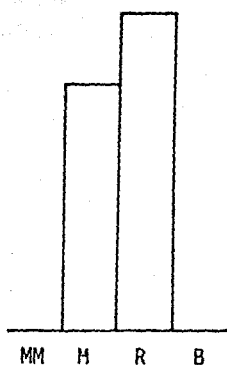
4 personas indican que su jefe se comunica en forma inoportuna y 5 dicen que la comunicación es oportuna regularmente.

Nivel Línea:

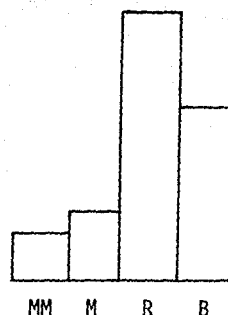
2 personas contestan que es muy mala la oportunidad con que su jefe se comunica y 4 que es mala. 14 personas dicen que la oportunidad en la comunicación es regular y 3 indican que es buena.

4.-Verfídica

%	0	44	56	0
	Supervisión			



%	9	13	48	30
	Línea			



Nivel Supervisión:

4 personas contestaron que la veracidad en la comunicación es mala y 5 indican que es regular porque su jefe no le dedica el tiempo suficiente.

Nivel Línea:

2 personas dicen que es muy mala la veracidad de la comunicación y 3 que es mala. 11 personas contestaron que la comunicación es regularmente veraz y 7 indican que es buena, porque su jefe le dedica el tiempo necesario.

5.-La comunicación entre Jefe-Subordinado en el trabajo es:

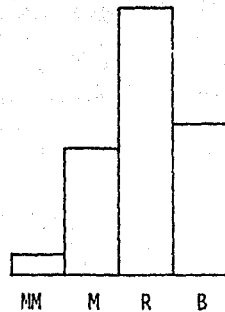
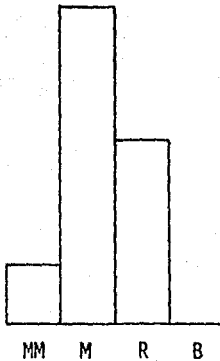
Efectiva

%	11	56	33	0
---	----	----	----	---

Supervisión

%	4	22	48	26
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

1 persona contestó que la comunicación Jefe-Subordinado es muy mala porque no congenian en su carácter, y 5 manifestaron que es mala. 3 personas dicen que es regular dicha comunicación porque no le dan la debida importancia.

Nivel Línea

1 persona contestó que la comunicación Jefe-Subordinado es muy mala y 5 que es mala. 11 personas dicen que es regular la comunicación con su jefe y 6 que es buena, porque siempre preguntan las dudas existentes.

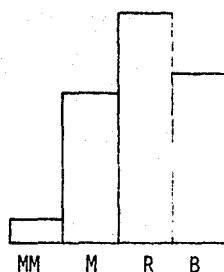
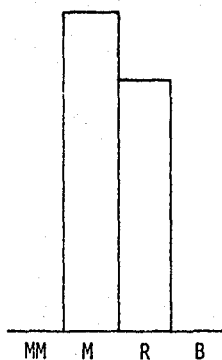
5.-Oportuna

%	0	56	44	0
---	---	----	----	---

Supervisión

%	4	26	40	30
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

5 personas contestaron que la comunicación Jefe-Subordinado es inoportuna y 4 personas que es regularmente oportuna porque no les informan en el tiempo correspondiente.

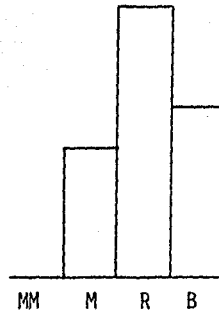
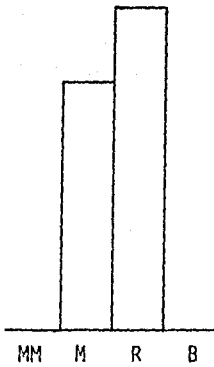
Nivel Línea

1 persona contestó que la oportunidad en la comunicación es muy mala y 6 que es mala. 9 dicen que es regularmente oportuna porque no les informan en el tiempo necesario y 7 manifestaron que es buena porque la mayoría de ellos casi siempre pregunta las dudas.

5.-Verfídica

%	0	44	56	0
	Supervisión			

%	0	22	48	30
	Línea			



Nivel Supervisión:

4 personas contestaron que la comunicación Jefe-Subordinado es mala en su veracidad, porque han llegado a tener dificultades posteriores, y 5 manifestaron que es regular porque tienen que corroborar la información.

Nivel Línea:

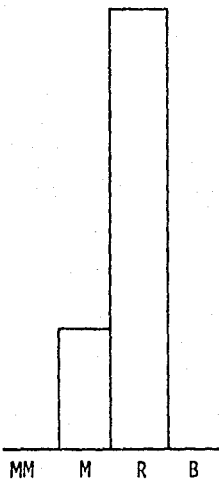
5 personas contestaron que la comunicación es mala en su veracidad, 11 personas dicen que la veracidad es regular porque tienen que corroborar la información, y 7 manifestaron que es buena.

6.-La comunicación de compañeros del área es:

Efectiva

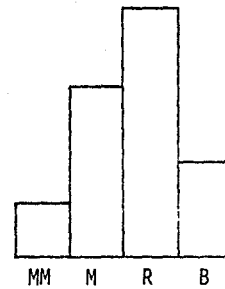
%	0	22	78	0
---	---	----	----	---

Supervisión



%	9	30	44	17
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

2 personas tienen mala comunicación con sus compañeros por problemas internos y 7 manifestaron que la comunicación es regular.

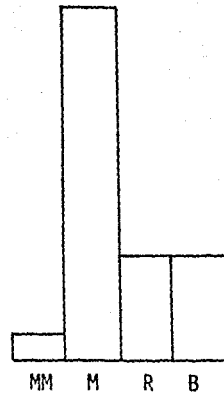
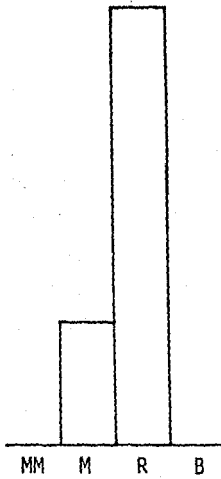
Nivel Línea:

2 personas tienen muy mala comunicación y 7 mencionan que es mala - por conflictos con sus compañeros. 10 respondieron que es regular la comunicación con sus compañeros y 4 tienen buena comunicación porque no - buscan problemas.

6.-Oportuna

%	0	22	78	0
	Supervisión			

%	4	62	17	17
	Línea			



Nivel Supervisión:

2 personas contestaron que la oportunidad en la comunicación entre los compañeros es mala y 7 respondieron que es regular, porque dentro de su horario de trabajo no todos se ven.

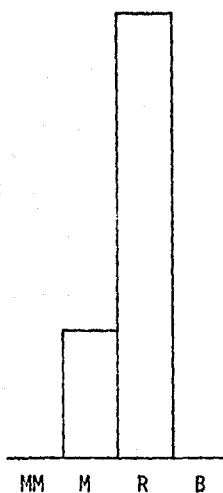
Nivel Línea:

1 persona dice que la oportunidad en la comunicación es muy mala y 14 que es mala porque la mayoría no comenta con sus compañeros. 4 manifestaron que es regular y 4 más que es buena, porque ellos propician la comunicación.

6.-Verfídica

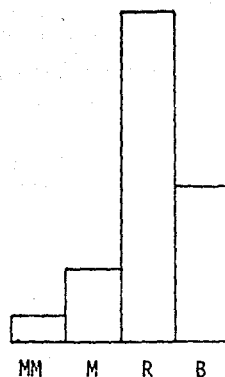
%	0	22	78	0
---	---	----	----	---

Supervisión



%	4	13	57	26
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

2 personas contestaron que la comunicación entre compañeros es mala en confiabilidad, 7 manifestaron que es regular porque las instrucciones superiores son fáciles de cambiar.

Nivel Línea:

1 persona señala que la veracidad en la comunicación es muy mala, y 3 que es mala por problemas internos. 13 personas dicen que la veracidad de la comunicación es regular y 6 manifestaron que es buena.

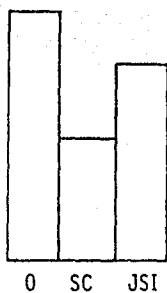
7.-¿Porque medio informativo se entera de lo ocurrido en su área de trabajo?

%	44	22	34
---	----	----	----

Supervisión

%	35	17	48
---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión:

4 personas evaluadas opinaron que se enteran de lo ocurrido a través del personal externo a su área, existiendo una deformación en la comunicación, 2 manifestaron que se informan a través de sus propios compañeros, y 3 a través de su jefe inmediato.

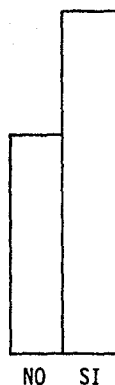
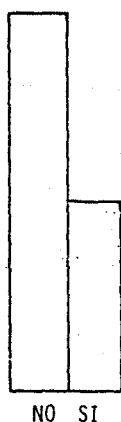
Nivel Línea:

8 personas manifestaron que no se enteran de lo ocurrido en su área de trabajo por medio de su jefe inmediato, ni por sus compañeros, 4 de los evaluados opinaron que a través de sus compañeros se enteran de lo que ocurre en su área y 11 lo hacen a través de su jefe inmediato, detectando carencias en la comunicación.

8.-Se encuentra bien informado de los sucesos de la Institución

%	67	33
	Supervisión	

%	39	61
	Línea	



Nivel Supervisión

6 personas opinaron que no están bien informadas sobre los sucesos de la Institución porque consideran que no existe difusión suficiente, y 3 manifestaron que sí están bien informados.

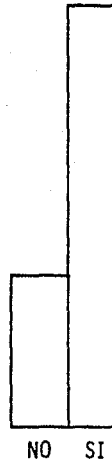
Nivel Línea

9 de las personas evaluadas no se encuentran bien informadas acerca de los sucesos que ocurren en la Institución, no así 14, que contestaron estar bien informadas y argumentan que buscan la información.

9.-¿Ha participado en algún evento social, deportivo o cultural organizado por la Institución?

% 34 66
Supervisión

% 26 74
Línea



Nivel Supervisión

3 de las personas involucradas en la investigación manifestaron que no han participado en ningún evento social, deportivo o cultural, por no disponer de tiempo fuera de su horario de labores, y 6 sí han participado en dichos eventos.

Nivel Línea

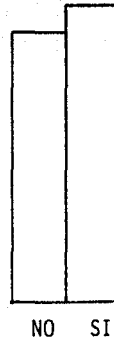
6 de las personas evaluadas no han participado en ningún evento organizado por la Institución, y 17 sí han participado, porque a la mayoría le gusta ser sociable.

IV.- CAPACITACION

10.-¿Conoce los cursos de capacitación de la Institución?

%	67	33
	Supervisión	

%	48	52
	Línea	



Nivel Supervisión

6 de las personas contestaron que no conocen los cursos de capacitación que brinda la Institución y 3 que sí conocen los cursos que existen para que los empleados se desarrollen.

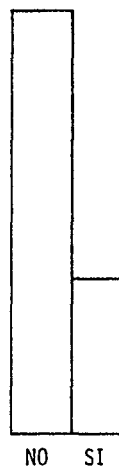
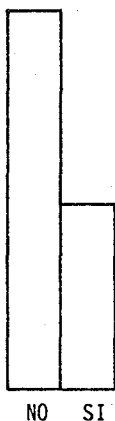
Nivel Línea

11 personas contestaron que no están enterados de los cursos que se imparten y 12 que ya conocen los mismos.

11.-¿La Institución le ha impartido los cursos de capacitación necesarios para el buen desempeño de sus funciones?

%	67	33
	Supervisión	

%	74	26
	Línea	



Nivel Supervisión

6 personas contestaron que la Institución no les ha impartido los cursos de capacitación necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones y 3 opinaron que la Institución sí les ha impartido cursos de capacitación acordes a sus funciones.

Nivel Línea

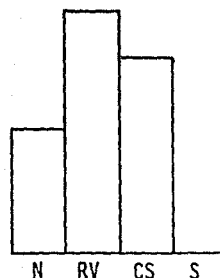
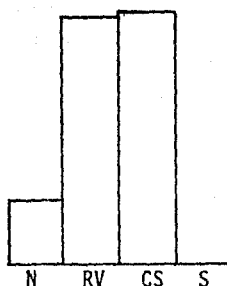
17 personas contestaron que la Institución no les ha dado los cursos de capacitación indispensables para el adecuado desempeño de sus funciones y 6 consideraron que sí se les han impartido los cursos necesarios.

V.-POSIBILIDADES DE ASCENSO

12.-¿Considera que la Institución ofrece la oportunidad de promoción y desarrollo?

%	11	44	45	0
	Supervisión			

%	22	43	35	0
	Línea			



Nivel Supervisión

1 persona consideró que la Institución nunca ofrece la oportunidad de promoción y desarrollo de su personal, 4 opinaron que raras veces se ofrece esta oportunidad y 4 manifestaron que casi siempre se brinda.

Nivel Línea

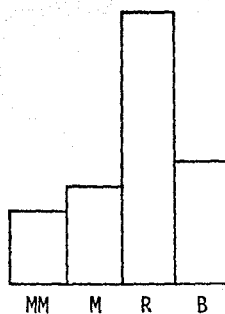
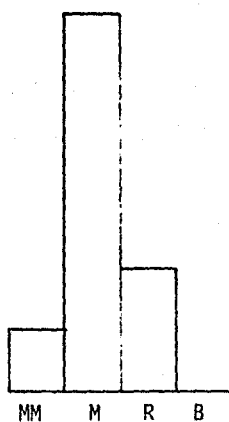
5 de las personas evaluadas opinaron que la Institución nunca ofrece la oportunidad de promoción y desarrollo del personal, 10 consideraron que raras veces se brinda esta oportunidad y 8 manifestaron que casi siempre se da la oportunidad.

VI.-RELACIONES INTERPERSONALES

13.-¿Como considera las relaciones laborales entre Jefe-Subordinado?

%	11	67	22	0
	Supervisión			

%	13	17	48	22
	Línea			



Nivel Supervisión

En esta pregunta, 1 persona contestó tener malas relaciones laborales Jefe-Subordinado, 6 contestaron que las relaciones son malas, 2 contestaron tener una relación regular.

Nivel Línea

En este nivel, 3 personas contestaron tener muy malas relaciones laborales porque existen problemas internos, 4 contestaron tener malas relaciones, 11 contestaron tenerlas regulares y 5 que tienen muy buenas relaciones laborales Jefe-Subordinado.

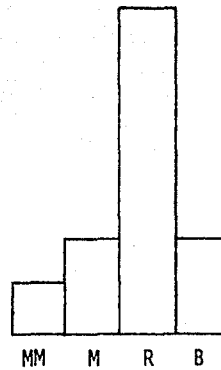
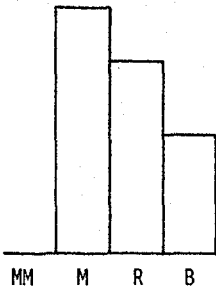
14.-¿Como es la relación con sus compañeros de trabajo?

%	0	44	34	22
---	---	----	----	----

Supervisión

%	9	17	57	17
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión

En este nivel, 4 personas contestaron que las relaciones de trabajo con sus compañeros son malas, 3 contestaron que son regulares y 2 que tienen buenas relaciones.

Nivel Línea

2 personas contestaron que tienen muy malas relaciones de trabajo con los compañeros por la existencia de problemas personales, 4 contestaron que son malas las relaciones, 13 manifestaron que la relación laboral es regular y 4 que tienen buenas relaciones.

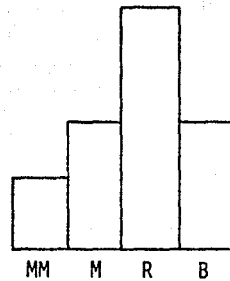
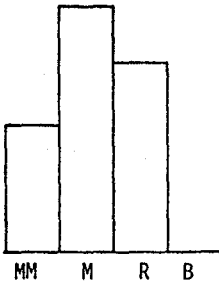
15.-¿Como es la relación con su jefe?

%	22	44	34	0
---	----	----	----	---

Supervisión

%	13	22	43	22
---	----	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión

En este nivel, 2 personas contestaron que la relación con su jefe es muy mala, 4 dijeron que su relación es mala y 3 que tienen una relación regular con su jefe.

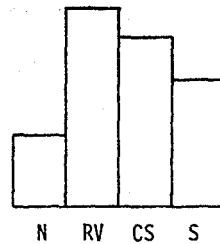
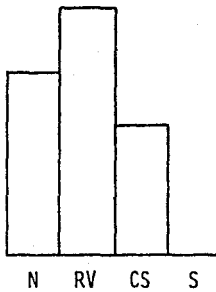
Nivel Línea

3 personas manifestaron que su relación con el jefe es muy mala por algunas diferencias, 5 contestaron que su relación es mala, 10 contestaron que tienen una relación regular con su jefe y 5 se llevan bien con su jefe.

16.-¿Su jefe inmediato se preocupa por la integración del personal y un cordial ambiente de trabajo?

%	33	44	23	0
	Supervisión			

%	13	35	30	22
	Línea			



Nivel Supervisión

3 personas contestaron que su jefe no se preocupa por la integración del personal, 4 que raras veces y 2 que casi siempre fomentan dicha integración.

Nivel Línea

3 personas contestaron que su jefe no se preocupa por la integración del personal y 8 que rara vez lo hace. 7 personas afirman que su jefe casi siempre se preocupa por la integración del personal y 5 contestaron - que su jefe siempre está pendiente del personal.

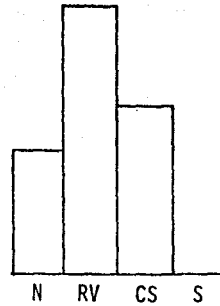
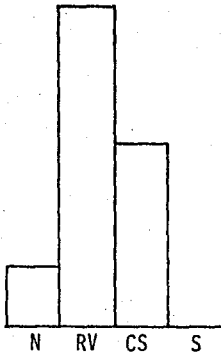
17.-Su trabajo y logros han sido reconocidos

%	11	56	33	0
---	----	----	----	---

Supervisión

%	22	48	30	0
---	----	----	----	---

Línea



Nivel Supervisión

1 persona contestó que nunca le han reconocido sus logros, 5 dicen que pocas veces y 3 que casi siempre que han tenido logros importantes - se les ha reconocido.

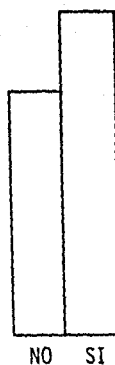
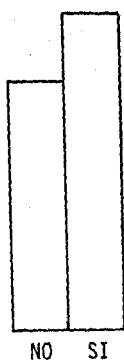
Nivel Línea

5 personas contestaron que nunca son reconocidos, 11 que rara vez y 7 que casi siempre les han sido reconocidos.

18.-¿Son tomadas en cuenta sus opiniones?

%	44	56
Supervisión		

%	43	57
Línea		



Nivel Supervisión

4 personas contestaron que no se consideran sus opiniones y 5 manifestaron que sí son tomadas en cuenta porque las llevan a la práctica.

Nivel Línea

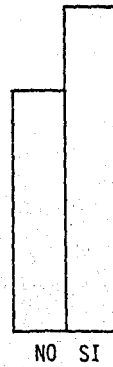
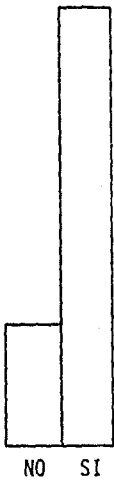
10 personas contestaron que no se consideran sus opiniones porque no las llevan a la práctica sus superiores y 13 manifestaron que sí son tomadas en cuenta.

VII.-REMUNERACIONES

19.-¿Con respecto a otras instituciones del ramo bancario, los sueldos - de éste Banco son competitivos?

%	22	78
	Supervisión	

%	43	57
	Línea	



Nivel Supervisión

2 personas contestaron que los sueldos percibidos no son suficientes para el puesto que desempeñan y en comparación con otras instituciones, son inferiores, 7 contestaron que su sueldo es competitivo y que sí están de acuerdo con lo que perciben.

Nivel Línea

10 personas contestaron que sus sueldos son deficientes y 13 indican estar de acuerdo con lo que ganan.

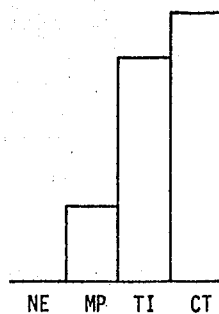
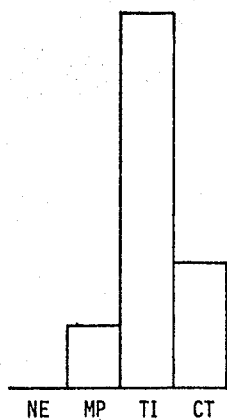
20.-¿Cuál es la causa por la que trabaja horas extras?

%	0	11	67	22
---	---	----	----	----

Supervisión

%	0	13	39	48
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión

En este nivel, 1 persona contestó que trabaja tiempo extra por moti vación personal, 6 manifestaron que la causa por la que trabaja horas ex tras son los trabajos imprevistos y 2 contestaron que la causa por la - que ellos tienen que trabajar horas extras son las cargas de trabajo y consideran que falta un empleado más.

Nivel Línea

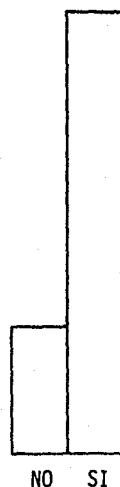
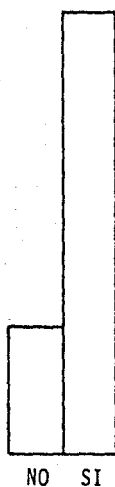
En este nivel, 3 personas dijeron que la causa por la cual trabajan tiempo extra es por motivación personal, 9 contestaron que la causa prin cipal son los trabajos imprevistos y 11 contestaron que se debe a las - cargas de trabajo, porque no tienen bien definidas sus funciones.

VIII.-DESEMPEÑO EN GENERAL

21.-¿Son específicas las funciones de su puesto?

%	22	78
Supervisión		

%	22	78
Línea		



Nivel Supervisión

Para 2 personas las funciones de su puesto no están bien definidas, y para 7 sí son específicas dichas funciones.

Nivel Línea

5 personas contestaron que las funciones de su puesto no son específicas y 18 contestaron tener bien definidas las funciones de su puesto.

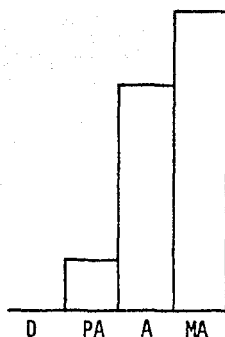
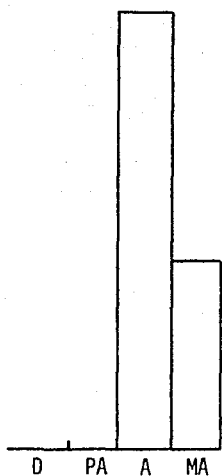
22.-¿De que modo desempeña las funciones de su puesto?

%	0	0	67	33
	D	PA	A	MA

Supervisión

%	0	9	39	52
	D	PA	A	MA

Línea



Nivel Supervisión

En este nivel, 6 personas contestaron que sus funciones las desempeñan agradablemente y 3 contestaron que realizaban muy agradablemente sus funciones, porque no permiten que influyan problemas personales.

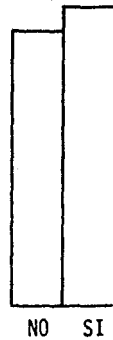
Nivel Línea

2 personas manifestaron que sus funciones son poco agradables, 9 dijeron que el desempeño de sus funciones lo hacen en forma agradable y 12 consideran su desempeño de actividades muy agradable.

23.-¿Las funciones de su puesto son creativas y variadas?

%	22	78
Supervisión		

%	48	52
Línea		



Nivel Supervisión

En este nivel, 2 personas contestaron que sus funciones son monótonas y carecen de variedad y 7 manifestaron que sí son variadas y requieren algo de creatividad.

Nivel Línea

11 personas dijeron que sus funciones no son creativas ni variadas, algunos empleados utilizan tiempo para funciones que no les corresponden 12 contestaron que sus actividades son creativas y variadas y en ocasiones tienen que dejar pendientes algunas actividades.

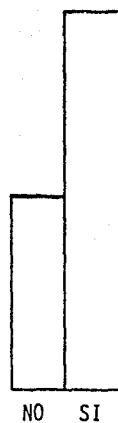
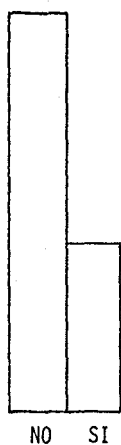
24.-¿Considera conveniente que exista un programa en donde se diera la rotación de funciones?

%	70	30
---	----	----

Supervisión

%	34	66
---	----	----

Línea



Nivel Supervisión

6 personas no consideran provechoso que tengan rotación de funciones y 3 creen conveniente que exista un programa de rotación de actividades para tener mayor dominio del área de trabajo.

Nivel Línea

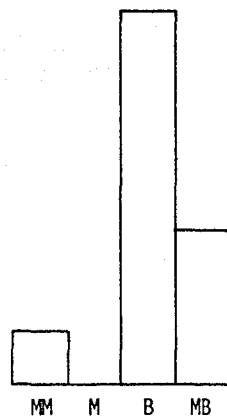
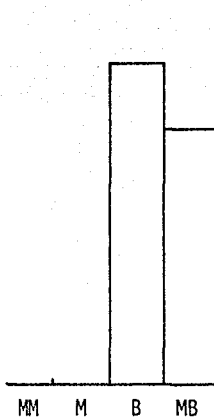
8 personas no consideran provechoso que tengan rotación de funciones y 15 creen conveniente que exista un programa de rotación de actividades para tener mayor dominio del área de trabajo.

IX. -PRESTACIONES

25.-¿Como le han parecido las prestaciones de que ha hecho uso?

%	0	0	56	44
	Supervisión			

%	9	0	65	26
	Línea			



Nivel Supervisión

5 personas de las que han hecho uso de las prestaciones les han parecido bien y a 4 que han aprovechado todas las prestaciones a que tienen derecho les pareció muy bien.

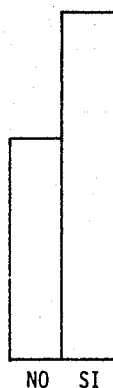
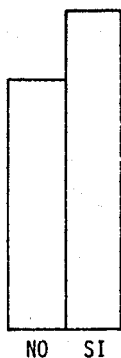
Nivel Línea

A 2 personas les parecieron muy mal las prestaciones porque no las han aprovechado en su totalidad, 15 personas que han hecho uso de las prestaciones les parecieron bien y a 6 que han aprovechado todas las prestaciones a que tienen derecho les pareció muy bien.

26.-¿Ha disfrutado de sus periodos vacacionales oportunamente?

%	44	56
	Supervisión	

%	39	61
	Línea	



Nivel Supervisión

4 personas no han disfrutado sus vacaciones cuando les corresponde por exceso de cargas de trabajo y 5 sí han tomado oportunamente sus vacaciones porque existe personal suficiente para cubrir sus actividades - de supervisión.

Nivel Línea

9 personas no han disfrutado sus vacaciones cuando les corresponde por exceso de cargas de trabajo y 14 sí han tomado oportunamente sus vacaciones porque existe personal suficiente para cubrir sus vacaciones.

X.-CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

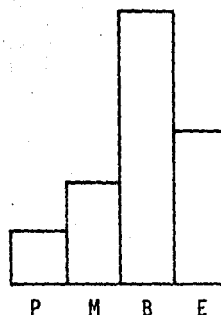
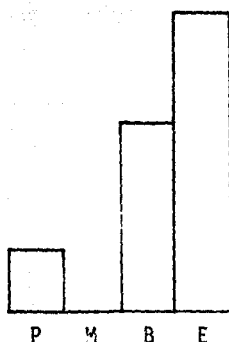
27.-¿Como le parece el mobiliario con que trabaja?

%	11	0	33	56
---	----	---	----	----

Supervisión

%	9	17	48	26
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión

A 1 persona no le parece excelente el mobiliario de trabajo, 3 personas trabajan con ciertas incomodidades del mobiliario y 5 trabajan en forma excelente con el mobiliario ya que es el adecuado.

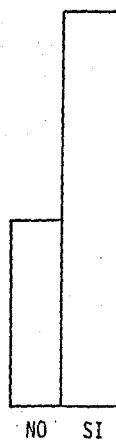
Nivel Línea

A 2 personas no les parece excelente el mobiliario de trabajo, a 4 les parece malo y no trabajan con agrado, 11 personas trabajan con ciertas incomodidades del mobiliario y 6 trabajan en forma excelente con el mobiliario que no les parece incomodo.

28.-¿El espacio con que cuenta es el adecuado?

%	22	78
	Supervisión	

%	31	69
	Línea	



Nivel Supervisión

2 personas contestaron que el espacio es inadecuado porque utilizan muchos documentos y 7 manifestaron que sí es adecuado porque es menos el espacio que utilizan de su escritorio.

Nivel Línea

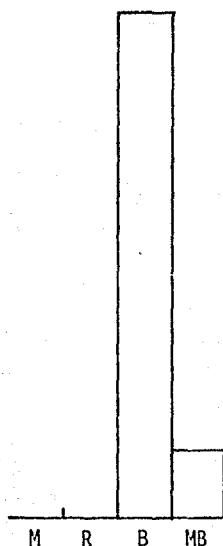
7 personas contestaron que el espacio es inadecuado porque no tienen todos los elementos a la mano ya que tienen poco espacio entre escritorios, 16 contestaron que sí es el adecuado.

29.-El equipo de trabajo que utiliza es de:

Calidad

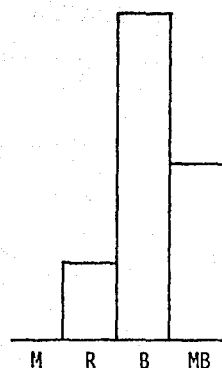
%	0	0	89	11
---	---	---	----	----

Supervisión



%	0	13	57	30
---	---	----	----	----

Línea



Nivel Supervisión

8 personas indicaron que la calidad del equipo es buena y 1 contestó que es muy buena porque han utilizado el mismo equipo durante varios años sin tener ningún problema.

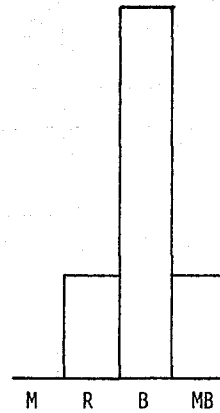
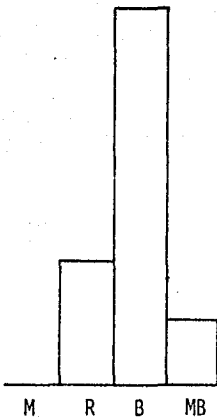
Nivel Línea

3 personas contestaron que la calidad del equipo es regular porque no es rápido. 13 indicaron que la calidad es buena y 7 que es muy buena porque han utilizado el mismo equipo durante varios años sin tener ningún problema.

29.-Condiciones

%	0	22	67	11
	Supervisión			

%	0	17	66	17
	Línea			



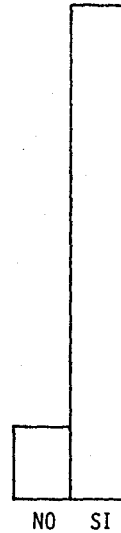
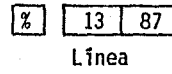
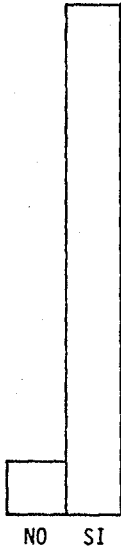
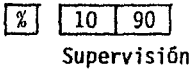
Nivel Supervisión

2 personas señalaron que las condiciones del equipo son regulares - ya que tienen muchos años de servicio, 6 manifestaron que las condiciones son buenas y 1 contestó que las condiciones del equipo son muy buenas.

Nivel Línea

4 personas contestaron que las condiciones del equipo son regulares ya que tienen muchos años de servicio, 15 manifestaron que las condiciones son buenas y 4 que son muy buenas.

29.-Adecuado



Nivel Supervisión

1 persona menciona que el equipo que se utiliza no es el adecuado y 8 manifiestan que sí lo es.

Nivel Línea

3 personas mencionan que el equipo es inadecuado y 20 dicen que sí es adecuado el equipo de trabajo ya que no tienen ningún problema en su uso.

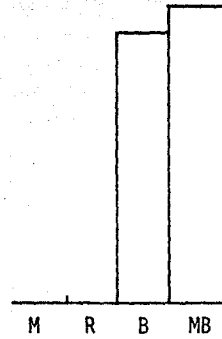
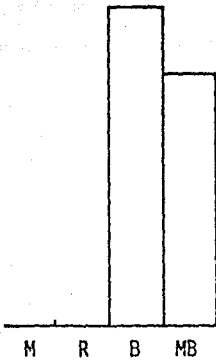
30.-¿Como le parece la iluminación que hay en el área de trabajo?

%	0	0	56	44
---	---	---	----	----

Supervisión

%	0	0	48	52
---	---	---	----	----

Línea



Nivel Supervisión

5 personas contestaron que es buena y 4 manifestaron que es muy --- buena porque tienen luz natural y artificial.

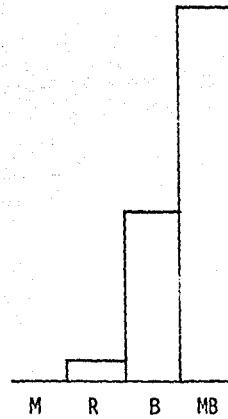
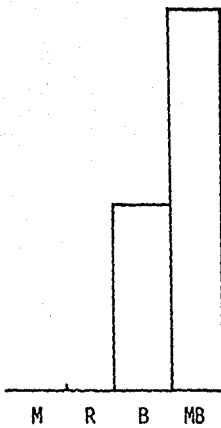
Nivel línea

11 personas contestaron que es buena y 12 afirman que es muy buena porque cuentan con luz natural y artificial.

31.-¿La limpieza en su lugar de trabajo es?

%	0	0	33	67
	Supervisión			

%	0	4	30	66
	Línea			



Nivel Supervisión

3 personas mencionan que la limpieza es buena, 6 contestaron que es muy buena al llegar a realizar sus actividades.

Nivel Línea

1 persona menciona que la limpieza es regular, 7 que es buena y 15 manifestaron que la limpieza al empezar sus funciones es muy buena.

PUNTOS RELEVANTES DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

1.-La mayoría del personal se identifica con los objetivos y área de trabajo en la que desempeña sus funciones.

2.-Más de la mitad del personal consideran funcionales los sistemas operativos que utilizan.

3.-El personal de supervisión considera que la comunicación es regular con su jefe.

La mayoría del personal de línea contestó que la comunicación es buena en relación con su jefe.

La comunicación Jefe-Subordinado a nivel supervisión no es buena, así lo manifestó más de la mitad de la gente cuestionada.

La mayoría del personal de línea consideró que la comunicación Jefe--Subordinado es buena.

La comunicación entre compañeros, en términos generales, es muy aceptable.

4.-La impartición de cursos de capacitación no tiene una difusión muy aceptable, y en caso de haberla no hay disponibilidad de tiempo para capacitarse.

5.-Más de la mitad del personal del área de estudio, está de acuerdo en que es muy limitada la promoción.

6.-Para la mayoría del personal de supervisión las relaciones interpersonales no son buenas.

El personal del nivel de línea considera aceptables las relaciones interpersonales.

Para ambos niveles, en su mayoría, se les reconoce poco sus logros en el trabajo.

- 7.-Más de la mitad del personal encuestado considera que las remuneraciones son buenas.
- 8.-La mayoría desempeña sus funciones adecuadamente, y a nivel supervisión no están de acuerdo con la rotación de funciones.
- 9.-Respecto a las prestaciones, los empleados consideran que son favorables.
- 10.-Referente a condiciones de trabajo, mobiliario, espacio, equipo, iluminación y limpieza, son muy buenas para la mayoría.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La capacitación se ha dado de muchas maneras desde la antigüedad y conforme pasa el tiempo, se ha mejorado y se le ha dado la importancia que merece en los resultados de las empresas.

La capacitación para que realmente sea efectiva, se debe basar en la detección precisa y objetiva de Necesidades de Capacitación, que es la fase de planeación de la misma.

La Ley contempla a la capacitación como obligación del patrón, pero no se refiere a la importancia de la Detección de Necesidades de Capacitación, ya que de eso dependen los resultados de los programas de capacitación que se apliquen.

Como se sabe hay varios instrumentos de investigación para éste fin, y se eligen en relación al número de individuos a investigar, a sus características y a los recursos de que se disponen. También se observa que la aplicación de un solo instrumento normalmente se obtiene información parcializada e incompleta, es por eso que se recomienda una Investigación Integral, que es un estudio en el cual se aplican varios instrumentos de investigación a la vez (como mínimo dos), según el tipo y características de la población en estudio. La aplicación es simultánea, con esto se obtiene información completa, objetiva y actualizada que se utilizará para realizar un buen programa de capacitación.

Por otro lado, cada empresa tiene sus necesidades particulares de capacitación, en un tiempo determinado, con sus propias características y recursos que, según cada empresa podrá disponer (instalaciones, inestructores, etc.). Es por eso, que la capacitación se debe dar en justa medida para lograr sus fines y no malgastar los recursos asignados.

Por lo anterior, reforzamos el concepto de planeación en la elaboración de Programas de Capacitación, desde el punto de vista de una detección precisa y objetiva de las necesidades reales de capacitación, así como de los resultados esperados para comparar y evaluar dichos resultados y determinar que tanto beneficio o no, resulta de la capacitación impartida.

Como se observa, no hay un método general para la Detección de Necesidades de Capacitación y la Capacitación misma. Por lo tanto cada empresa será un caso distinto, en el que se requerirá de la habilidad del Lic. en Administración para aplicar el método más adecuado, de este modo se obtendrán resultados más confiables.

Es importante señalar que en nuestro país, la etapa de detección de necesidades de capacitación se ha venido incluyendo en la capacitación, para ser estudiada de manera general. Pero sin embargo, creemos que la detección de necesidades de capacitación es un instrumento de planeación de la misma capacitación.

El L.A. como profesional encargado de llevar a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación.

El estudio sobre Detección de Necesidades de Capacitación debe ser realizado por un Licenciado en Administración, ya que es el profesional con la preparación suficiente para determinar el nivel de conocimientos con los que cuenta el personal de cualquier empresa.

El Licenciado en Administración, por medio de técnicas relacionadas con el estudio de los Recursos Humanos puede saber en un momento dado, si el personal desempeña las funciones de su puesto de acuerdo a los requerimientos del mismo o también determinar la existencia de factores internos o externos que repercutan en el desempeño del empleado.

El papel del Administrador es maximizar el aprovechamiento de los recursos, y esto solo puede ser logrado si cuenta con el personal capacitado en las diferentes áreas de la empresa, por medio de la capacitación de maximiza a los Recursos Humanos en lo concerniente a conocimientos.

En la actualidad, en México, este campo también es ocupado por otros profesionales como son Psicólogos y Sociólogos, pero esto presenta como desventaja que su enfoque está dirigido a la forma en la que se conduce el individuo y no al enfoque de tipo funcional, como pueden ser los sistemas y procedimientos existentes en la organización.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- 1.-Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación antes de iniciar un Programa de Capacitación.
- 2.-La Detección de Necesidades de Capacitación debe ser llevada a cabo - por un Licenciado en Administración, ya que es él quién tiene los cono cimientos sobre los Recursos Humanos y lo relacionado a la conforma- - ción de la propia organización.
- 3.-Es recomendable no basarse en una misma forma para detectar las nececi dades de capacitación, ya que todas las empresas son diferentes entre- si y lo que puede funcionar para alguna, tal vez para otra no sea lo - más apropiado.

ANEXOS

MARCO LEGAL
ANEXO

" LEY FEDERAL DEL TRABAJO
TITULO PRIMERO
PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 3° El trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Así mismo es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 7° En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón deberá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda el diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

TITULO SEGUNDO
RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO
CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 25-VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.

TITULO CUARTO
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES
CAPITULO I
OBLIGACIONES DE LOS PATRONES

Artículo 132-XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

Artículo 132-XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido en esta Ley.

COMENTARIO: Conforme a lo dispuesto en esta Ley, los patrones tienen la obligación de formar e integrar las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, así como las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Estas Comisiones tienen por objeto, respectivamente, vigilar la instrumentación y operación del sistema de capacitación y adiestramiento implantado en la empresa y para investigar las causas de los riesgos de trabajo, proponiendo medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan.

CAPITULO III BIS
DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

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

Artículo 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sis-

temas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría - del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

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

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

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere - el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los ser- vicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra mane- ra; así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una -- actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

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

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del -- trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nue- va creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

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

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

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

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

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

Estos Comités tendrán facultades para:

I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo - en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;

III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de -- capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestra- - miento dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constan-- cias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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

Artículo 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláu-- sulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que sa-- tisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

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

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

Artículo 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

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

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,

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

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

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

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

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publique en el Diario Oficial de la Federación.

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

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

Artículo 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

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

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

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

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

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias - que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

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

Artículo 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

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

CAPITULO IV DERECHOS DE PREFERENCIA, ANTIGUEDAD Y ASCENSO

Artículo 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con dura-

ción mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo exámen, acredite mayor aptitud.

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

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales, por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

COMENTARIO: La base que se toma en cuenta para el ascenso es la aptitud del trabajador, siempre y cuando el patrón haya capacitado a todos los trabajadores de la categoría inferior. En caso contrario, el factor escalafonario que se tomará en cuenta para obtener el ascenso será la antigüedad.

TITULO QUINTO BIS TRABAJO DE LOS MENORES

Artículo 180. Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

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

TITULO SEPTIMO
CAPITULO III
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Artículo 391. El contrato colectivo contendrá:

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

VIII. Las disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;

IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta Ley;

CAPITULO IV
CONTRATO-LEY

Artículo 412. El contrato-ley contendrá:

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

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

TITULO ONCE
AUTORIDADES DEL TRABAJO Y SERVICIOS SOCIALES
CAPITULO I
DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 523. La aplicación de las normas de trabajo compete, en sus respectivas jurisdicciones:

V. Al Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento;

Artículo 526. Compete a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la intervención que le señala el Título Tercero, Capítulo VIII, y a la Secretaría de Educación Pública, la vigilancia del cumplimiento de las obligaciones que esta Ley impone a los patrones en materia educativa e

intervenir coordinadamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo IV de este Título.

CAPITULO II

COMPETENCIA CONSTITUCIONAL DE LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO

Artículo 527 A. En la aplicación de las normas de trabajo referentes a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y las relativas a seguridad e higiene en el trabajo, las autoridades de la Federación serán auxiliadas por las locales, tratándose de empresas o establecimientos que, en los demás aspectos derivados de las relaciones laborales, estén sujetos a la jurisdicción de estas últimas.

Artículo 529. En los casos no previstos por los artículos 527 y 528, la aplicación de las normas de trabajo corresponde a las autoridades de las Entidades Federativas.

De conformidad con lo dispuesto por el artículo 527-A, las autoridades de las Entidades Federativas deberán:

I. Poner a disposición de las Dependencias del Ejecutivo Federal - competentes para aplicar esta Ley, la información que éstas le soliciten para estar en aptitud de cumplir sus funciones;

II. Participar en la integración y funcionamiento del respectivo - Consejo Consultivo Estatal de Capacitación y Adiestramiento;

III. Participar en la integración y funcionamiento de la correspondiente Comisión Consultiva Estatal de Seguridad e Higiene en el Trabajo;

IV. Reportar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las violaciones que cometan los patrones en materia de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento e intervenir en la ejecución de las medidas que se adopten para sancionar tales violaciones y para corregir las irregularidades en las empresas o establecimientos sujetos a jurisdicción local;

V. Coadyuvar con los correspondientes Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento;

VI. Auxiliar en la realización de los trámites relativos a constan-

cias de habilidades laborales; y,

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

CAPITULO IV DEL SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

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

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

IV. Registrar las constancias de habilidades laborales.

Artículo 538. El Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes, en los términos de su Reglamento - Interior.

Artículo 539. De conformidad con lo que dispone el artículo que antecede y para los efectos del 537, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponden las siguientes actividades:

III. En materia de capacitación o adiestramiento de trabajadores:

a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento;

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

c) Estudiar y, en su caso, sugerir, en relación con cada rama industrial o actividad, la expedición de criterios generales que señalen los requisitos que deban observar los planes y programas de capacitación y

adiestramiento, oyendo la opinión del Comité Nacional de Capacitación y Adiestramiento que corresponda;

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

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

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

g) Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por infracciones a las normas contenidas en el Capítulo III Bis del Título Cuarto;

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

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

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

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

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

Artículo 539-A. Para el cumplimiento de sus funciones en relación con las empresas o establecimientos que pertenezcan a ramas industriales o actividades de jurisdicción federal, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social será asesorada por un Consejo Consultivo integrado por representantes del Sector Público, de las organizaciones nacionales de

trabajadores y de las organizaciones nacionales de patrones, a razón de cinco miembros por cada uno de ellos con sus respectivos suplentes.

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

Los representantes de las organizaciones obreras y de las patronales serán designados conforme a las bases que expida la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El Consejo Consultivo será presidido por el Secretario del Trabajo y Previsión Social, fungirá como Secretario del mismo, el funcionario - que determine el Titular de la propia Secretaría, y su funcionamiento se regirá por el Reglamento que expida el propio Consejo.

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

Los Consejos Consultivos Estatales estarán formados por el Gobernador de la Entidad Federativa correspondiente, quien los presidirá; sendos representantes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de la Secretaría de Educación pública y del Instituto Mexicano del Seguro Social; tres representantes de las organizaciones locales de trabajadores y tres representantes de las organizaciones patronales de la Entidad. El representante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, fungirá como Secretario del Consejo.

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

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

Artículo 539-C. Las autoridades laborales estatales auxiliarán a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el desempeño de sus funciones, de acuerdo a lo que establecen los artículos 527-A y 529.

REFORMA PROCESAL DEL TRABAJO DE 1980
TITULO CATORCE
NUEVO DERECHO PROCESAL DEL TRABAJO
CAPITULO III
DE LAS COMPETENCIAS

Artículo 698. Será competencia de las Juntas Locales de Conciliación y de Conciliación y Arbitraje de las Entidades Federativas, conocer de los conflictos que se susciten dentro de su jurisdicción, que no sean de la competencia de las Juntas Federales.

Las Juntas Federales de Conciliación y Arbitraje, conocerán de los conflictos de trabajo cuando se trate de las ramas industriales, empresas o materias contenidas en los artículos 123, Apartado "A" fracción XXXI de la Constitución Política y 527 de esta Ley.

Artículo 699. Cuando en los conflictos a que se refiere el párrafo primero del artículo que antecede, se ejerciten en la misma demanda acciones relacionadas con obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento o de seguridad e higiene, el conocimiento de estas materias será de la competencia de la Junta Especial de la Federal de Conciliación y Arbitraje, de acuerdo a su jurisdicción.

En el supuesto previsto en el párrafo anterior, la Junta Local al admitir la demanda, ordenará se saque copia de la misma y de los documentos presentados por el actor, las que remitirá inmediatamente a la Junta Federal para la sustanciación y resolución, exclusivamente, de las cuestiones sobre capacitación y adiestramiento, y de seguridad e higiene, en los términos señalados en esta Ley.

CAPITULO XVIII
DE LOS PROCEDIMIENTOS ESPECIALES

Artículo 892. Las disposiciones de este Capítulo rigen la tramitación de los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de -- los artículos 5° fracción III; 28, fracción III; 151; 153-X; 158; 162; - 204, fracción IX; 209, fracción V; 210; 236, fracciones II y III; 389; - 418; 424, fracción IV; 427, fracciones I, II y VI; 434, fracciones I, III y V; 439; 503 y 505 de esta Ley y los conflictos que tengan por ob-- jeto el cobro de prestaciones que no excedan del importe de tres meses - de salarios.

TITULO DIECISEIS
RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

Artículo 992. Las violaciones a las normas de trabajos cometidas - por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad - con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsa- bilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones.

La cuantificación de las sanciones pecuniarias que en el presente - Título se establecen, se hará tomando como base de cálculo la cuota dia- rria de salario mínimo general vigente, en el lugar y tiempo en que se - cometa la violación.

Artículo 994. Se impondrá multa, cuantificada en los términos del - artículo 992, por el equivalente:

I. De 3 a 155 veces el salario mínimo general, al patrón que no cum- pla las disposiciones contenidas en los artículos 61, 69, 76 y 77;

II. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla las obligaciones que le impone el Capítulo VIII del Título Tercero;

III. De 3 a 95 veces el salario mínimo general al patrón que no cum- pla las obligaciones señaladas en el artículo 132, fracciones IV, VII, - VIII, IX, X, XII, XIV y XXII;

IV. De 15 a 315 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132, la multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello;

V. De 15 a 315 veces el salario mínimo general al patrón que no permita la inspección y vigilancia que las autoridades del trabajo practiquen en su establecimiento; y no observe en la instalación de sus establecimientos las normas de seguridad e higiene o las medidas que fijen las leyes para prevenir los riesgos de trabajo. La multa se duplicará, si la irregularidad no es subsanada dentro del plazo que se conceda para ello, sin perjuicio de que las autoridades procedan en los términos del artículo 512-D;

VI. De 15 a 155 veces el salario mínimo general, al patrón que viole las prohibiciones contenidas en el artículo 133, fracciones II, IV, VI y VII.

**ENCUESTA DE
DETECCION DE NECESIDADES**

**DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS Y
NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL EVALUADO _____

PUESTO _____

JEFE QUE LO EVALUA _____

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO

CURSOS NECESARIOS PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO

OBSERVACIONES

INSTRUCCIONES:

De acuerdo al desempeño de su subordinado al que está evaluando, analice cada una de las preguntas que a continuación se describen y responda seleccionando alguno de los números de la escala de valoración que a continuación aparece:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general (casi siempre o regularmente)
4. Siempre

**HABILIDADES PARA EL MANEJO
DE RELACIONES HUMANAS**

1. Su actitud es la correcta cuando se presentan problemas
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

2. Tiene capacidad para adaptarse a las formas nuevas de organización
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

3. En la Toma de Decisiones, elige alternativas que ayudan al logro del objetivo
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

4. Cuando alguna persona se opone a sus puntos de vista, lo toma en cuenta sin molestarse
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

5. Trata a las demás personas con amabilidad
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

6. Escucha con la debida atención a las personas

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

7. Cuando se presentan conflictos, trata de suavizar el ambiente orientando a los compañeros del grupo

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

8. Expresa sus ideas en forma clara

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

9. El tono de voz que utiliza, es el adecuado cuando se expresa

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

10. Se comunica de manera dinámica y entusiasta

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

11. Tiene facilidad para atraer la atención del grupo

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

12. Redacta clara y sencillamente

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

13. El lenguaje que utiliza es el correcto y apropiado

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

14. Expresa rápidamente sus opiniones

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

15. Resuelve con rapidez los problemas y oportunidades que se le presentan

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

16. Realiza sus actividades con responsabilidad

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

17. Al realizar trabajos en grupo, da importancia al interés general antes que al particular

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

18. Brinda apoyo a sus compañeros cuando se necesita

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

19. Busca ayuda de sus compañeros cuando se presenta alguna situación difícil

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

20. Aprovecha de la mejor forma su tiempo

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

21. Hace uso en forma óptima de los recursos con los que cuenta la empresa.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

22. Organiza de la mejor manera los bienes de su propiedad (automóvil, - casa, tarjeta de crédito, etc.)

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

23. Mantiene el equilibrio en su actitud cuando hay situaciones de alta presión

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

24. Tiene capacidad para elegir alternativas de acción cuando se presentan obstáculos

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

25. Al aplicar las políticas de la empresa, da cierta flexibilidad

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

1. Al analizar problemas es capaz de detectar el punto crítico
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

2. Cuando se presenta un conjunto de problemas, sabe ordenarlos para darles la debida solución
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

3. Para tomar decisiones, estudia las alternativas de solución
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

4. Las alternativas que se seleccionan, son estudiadas detalladamente
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

5. Las decisiones que toma, las realiza en base a un razonamiento lógico
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

6. Influye para que exista amistad y deseos de superación entre los subordinados
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

7. Hace que los integrantes del grupo trabajen realmente para beneficio de la organización
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

8. Cuando está con un grupo, motiva a los integrantes para que participen sugiriendo ideas, soluciones de problemas, etc.
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

9. Estimula a los colaboradores cuando su desempeño es satisfactorio
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

10. Mantiene la calma cuando se presentan situaciones difíciles
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

11. Cuando un subordinado comete un error, se lo hace saber de tal forma que la persona sienta necesidad de superarse

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

12. Tiene sus objetivos bien definidos

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

13. Existe coordinación en las actividades de sus colaboradores en la persecución de un fin

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

14. Delega autoridad a los subordinados para que puedan realizar sus tareas

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

15. Se preocupa por desarrollar métodos de trabajo

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Por lo general
4. Siempre

CONOCIMIENTOS TECNICOS Y ESPECIALIZADOS

1. Conoce y comprende las actividades de su puesto, así como las políticas, objetivos y organización del área
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

2. Tiene problemas en las operaciones contables comunes
 1. Si
 2. No

3. Está actualizado en los aspectos legales que rigen las operaciones mercantiles
 1. Si
 2. No

4. Conoce los sistemas automatizados de apoyo de su área
 1. Nunca
 2. Pocas veces
 3. Por lo general
 4. Siempre

5. Requiere actualización en matemáticas de apoyo para realizar sus funciones
 1. Si
 2. No

6. Tiene actualización en las técnicas secretariales
 1. Si
 2. No

7. Está actualizado en los procedimientos de cuentas de cheques

1. Si
2. No

8. Conoce los sistemas de archivo

1. Si
2. No

**DIAGNOSTICO DE
CLIMA ORGANIZACIONAL**

I. IDENTIFICACION CON EL AREA DE TRABAJO

Marque con una X la escala que en su opinión de le mejor respuesta a la pregunta.

- 1.-¿Se identifica con la Gerencia?
- 1.-NUNCA
 - 2.-RARAS VECES
 - 3.-POR LO GENERAL
 - 4.-SIEMPRE
- 2.-¿Que tanto conoce los objetivos del área?
- 1.-NADA
 - 2.-POCO
 - 3.-REGULAR
 - 4.-MUCHO

II. SISTEMAS OPERATIVOS Y/O ADMINISTRATIVOS

- 3.-¿Están actualizados los sistemas de su área?
- 1.-NO
 - 2.-SI

III. COMUNICACION

- 4.-La comunicación de su jefe es:
- | | |
|----------|-------------|
| Efectiva | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Oportuna | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Verídica | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |

5.-La comunicación entre Jefe-Subordinado en el trabajo es:

- | | |
|----------|-------------|
| Efectiva | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Oportuna | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Verídica | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |

6.-La comunicación de compañeros del área es:

- | | |
|----------|-------------|
| Efectiva | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Oportuna | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |
| Verídica | 1.-MUY MALA |
| | 2.-MALA |
| | 3.-REGULAR |
| | 4.-BUENA |

7.-¿Por qué medio informativo se entera de lo ocurrido en su área de trabajo?

- 1.-OTROS
- 2.-SUS COMPAÑEROS
- 3.-JEFE SUPERIOR INMEDIATO

8.-Se encuentra bien informado de los sucesos de la Institución.

- 1.-NO
- 2.-SI

9.-Ha participado en algún evento social, cultural o deportivo organizado por la Institución.

1.-NO

2.-SI

IV. CAPACITACION

10.-¿Conoce los cursos de capacitación de la Institución?

1.-NO

2.-SI

11.-¿La Institución le ha impartido los cursos de capacitación necesarios para el buen desempeño de sus funciones?

1.-NO

2.-SI

V. POSIBILIDADES DE ASCENSO

12.-¿Considera que la Institución ofrece la oportunidad de promoción y desarrollo?

1.-NUNCA

2.-RARAS VECES

3.-POR LO GENERAL

4.-SIEMPRE

VI. RELACIONES INTERPERSONALES

13.-¿Cómo considera las relaciones laborales entre Jefe-Subordinado?

1.-MUY MALA

2.-MALA

3.-REGULAR

4.-BIEN

14.-¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

1.-MUY MALA

2.-MALA

3.-REGULAR

4.-BUENA

15.-¿Cómo es la relación con su jefe?

- 1.-MUY MALA
- 2.-MALA
- 3.-REGULAR
- 4.-BUENA

16.-Su jefe inmediato se preocupa por la integración del personal y un cordial ambiente de trabajo.

- 1.-NUNCA
- 2.-RARA VEZ
- 3.-CASI SIEMPRE
- 4.-SIEMPRE

17.-¿Su trabajo y logros han sido reconocidos?

- 1.-NUNCA
- 2.-RARA VEZ
- 3.-CASI SIEMPRE
- 4.-SIEMPRE

18.-¿Son tomadas en cuenta sus opiniones?

- 1.-NO
- 2.-SI

VII. REMUNERACIONES

19.-Con respecto a otras instituciones del ramo bancario, los sueldos de esta Institución son competitivos.

- 1.-NO
- 2.-SI

20.-¿Cuál es la causa por la que trabaja horas extras?

- 1.-NO EXISTE
- 2.-MOTIVACION PERSONAL
- 3.-TRABAJOS IMPREVISTOS
- 4.-CARGAS DE TRABAJO

VIII. DESEMPEÑO EN GENERAL

- 21.-¿Son específicas las funciones de su puesto?
- 1.-NO
 - 2.-SI
- 22.-¿De que modo desempeña las funciones de su puesto?
- 1.-DESAGRADABLE
 - 2.-POCO AGRADABLE
 - 3.-AGRADABLE
 - 4.-MUY AGRADABLE
- 23.-¿Las funciones de su puesto son creativas y variadas?
- 1.-NO
 - 2.-SI
- 24.-¿Considera conveniente que exista un programa en donde se diera la -
rotación de funciones?
- 1.-NO
 - 2.-SI

IX. PRESTACIONES

- 25.-¿Cómo le han parecido las prestaciones de que ha hecho uso?
- 1.-MUY MALAS
 - 2.-MALAS
 - 3.-BUENAS
 - 4.-MUY BUENAS
- 26.-¿Ha disfrutado de sus periodos vacacionales oportunamente?
- 1.-NO
 - 2.-SI

X. CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

- 27.-¿Cómo le parece el mobiliario con que trabaja?
- 1.-PESIMO
 - 2.-MALO
 - 3.-BUENO
 - 4.-EXCELENTE

28.-¿El espacio con que cuenta es el adecuado?

1.-NO

2.-SI

29.-El equipo de trabajo que utiliza es de:

Calidad

1.-MALA

2.-REGULAR

3.-BUENA

4.-MUY BUENA

Condiciones

1.-MALA

2.-REGULAR

3.-BUENAS

4.-MUY BUENAS

Adecuado

1.-NO

2.-SI

30.-¿Cómo le parece la iluminación que hay en el área de trabajo?

1.-MALA

2.-REGULAR

3.-BUENA

4.-MUY BUENA

31.-¿La limpieza en su lugar de trabajo es:?

1.-MALA

2.-REGULAR

3.-BUENA

4.-MUY BUENA

FORMULARIO

FORMULARIO

Indicadores para determinar la distribución de clases y frecuencias:

Limites: X_{min} y X_{max}

$$R = X_{max} - X_{min}$$

donde R es igual al rango.

Frecuencias: $K = 1 + 3.3 \text{ Log } N$

donde N es igual a la población.

Amplitud de Clase: $C = R / K$

NOTA: El resultado de K se aproxima al non más cercano y, el resultado de C se aproxima a la unidad superior más cercana.

Medidas de Tendencia Central:

Media Aritmética: $\bar{X} = \sum Mf / \sum f$

Mediana: $Md = l_{inf} + \frac{n/2 - f_{acum}}{f_c} C$

Moda: $Mo = l_i + \frac{d_1}{d_1 + d_2} C$

$\sum Mf$ = Sumatoria de las medias de las frecuencias

$\sum f$ = Sumatoria de las frecuencias

l_{inf} = Límite inferior

f_{acum} = Frecuencia acumulada

C = Amplitud de clase

f_c = Frecuencia de clase

d_1 = Frecuencia modal menos la frecuencia anterior

d_2 = Frecuencia modal menos la frecuencia posterior

Medidas de dispersión:

Varianza:
$$\sigma^2 = \frac{\sum (M - \bar{X})^2 f}{\sum f}$$

Desviación estandar o error estandar:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

Formula para determinar la muestra de una población finita, sin reemplazo:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

De donde $n_0 = \left(\frac{Z \sigma}{e} \right)^2$ es el tamaño de la muestra y el denominador es un factor de corrección.

N = Población

n = Muestra

Z = Corresponde a un cuantil de una distribución normal de un determinado nivel de confianza.

σ = Desviación estandar poblacional.

e = Grado de precisión.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BIBLIOGRAFIA

B. WERTHER, Jr. William, Davis, Keith, Dirección de personal y recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill

BARAJAS Medina, Jorge, El hombre, el trabajo y la administración, Editorial Diana

CALVO Nicolau, Lic. y C.P. Enrique y Vargas Aguilar, C.P. Enrique, Títulos, índices y compilaciones, Sumario Laboral 1987, Editorial Themis, - Actualización Enero 1987

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa Septuagésimatercera edición

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial - Mc Graw-Hill, México 1986

HERMANUS, Frank, Educación de adultos, su metodología y sus técnicas, - Editorial Edicol, Colección Cuadernos Pedagógicos

HOLGUIN Q., Fernando y Hayashi M., Laureano, Elementos de muestreo y correlación, Textos Universitarios, México 1974

Ley Federal del Trabajo de 1970, Reforma Procesal de 1980, Editorial Porrúa

Memorias, Publicación editada por la Asociación Mexicana de Capacitación, A.C., con motivo del IX Congreso Nacional de Capacitación, México 1987

MENDOZA Nuñez, Alejandro, Manual para determinar necesidades de capacitación, Editorial Trillas, 2° edición, México 1986

ORTIZ G., Lourdes, Mena T. Angélica y Robles T. Rosalba, Glosario de términos administrativos, Editorial de la Universidad del Valle de México, 1° edición, México 1985

P. SHAO, Stephen, Estadística para economistas y administradores de empresas, Editorial Herrero Hermanos, México 1983

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, Editorial Limusa, 2° edición

VILLEGAS H., Eduardo, Ortega O., Rosa María, El sistema financiero mexicano, Editorial PAC, México 1985

W. CASS, Angélica, Educación básica para adultos, Editorial Troquel, Buenos Aires 1974