

320802
6
Dej



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
PLANTEL TLALPAN**
estudios incorporados a la U.N.A.M.

**LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y
DESARROLLO EN LA BANCA NACIONALIZADA**

T E S I S

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta

ALMA ALEJANDRA SALGADO BUSSEY

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION 1

CAPITULO I EL ESTUDIO DE ADMINISTRACION

I. 1 Antecedentes de la Administración 4

I. 2 Definición de Administración 13

I. 3 Importancia de la Administración 14

I. 4 Proceso Administrativo 15

I. 5 Proceso Administrativo dentro de
la Capacitación. 19

CAPITULO II LA BANCA EN MEXICO

II.1 Antecedentes de la Banca en México
apartir del Decreto Presidencial
de 1982. 21

II.2 Organos de Control y Vigilancia
de la Banca Nacionalizada 24

II.2.1 Secretaría de Hacienda y Crédito
Público. 24

II.2.2 Banco de México 24

II.2.3 Comisión Nacional Bancaria y de
Seguros. 25

	Página
II.2.3.1 Banca Comercial	26
II.2.3.2 Banca de desarrollo	29
II.2.3.3 Seguros y Fianzas	31
II.2.4 La Comisión Nacional de Valores	33
II.2.5 Las Organizaciones Auxiliares Crédito.	34
CAPITULO III	IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA BANCA NACIONALIZADA.
III.1. Definición de Administración de Recursos Humanos.	36
III.2 Departamento de Personal	38
III.2.1 Planeación de Recursos Humanos	38
III.2.2 Contratación (empleo)	38
III.2.3. Administración de Sueldos	39
III.2.4 Relaciones Internas	41
III.2.5 Desarrollo de Personal	42
III.2.6 Servicios de Personal	42
III.2.7 Relaciones Laborales	43
CAPITULO IV	CARACTERISTICAS DE LOS CENTROS DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA BANCA NACIONALIZADA.
IV. 1 Antecedentes de la Capacitación y Desarrollo en la Banca Nacionalizada.	44

	Página
IV. 1. 1 Marco Legal	50
IV. 2. Definición de Capacitación y Desarrollo	59
IV. 3. Sistemas de Capacitación	63
IV. 4. Departamento de Capacitación en la Institución	67
IV. 4. 1. Funciones principales del Departamento	68
IV. 5. Centro de Desarrollo en la Institución	69
CAPITULO V	COMPROBACION DE LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA BAN- CA NACIONALIZADA.
V. 1. Hipótesis	72
V. 2. Universo	73
V. 3. Muestra	74
V. 4. Cuestionario	77
V. 5. Tabulación e Interpretación de Datos	80
V. 5. 1. Objetivos	80
V. 5. 2. Resultados	82
V. 5. 3. Análisis y Gráficas	83
CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFIA	116

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

Este seminario de Investigación Administrativa ubicará la importancia de la Capacitación y Desarrollo dentro de la Administración, ya que con la capacitación obtenemos el desarrollo integral del personal y que los programas que de ésta se deriven cumplan con las necesidades para los cuales fueron planeados.

El objetivo principal es aportar un instrumento productivo que sirva como directriz al jefe del centro de capacitación de las instituciones bancarias, con lo que se pretenderá proyectar la imagen del Licenciado en Administración, especialista en el área de Recursos Humanos, tal forma que sea un efectivo administrador de los sistemas de capacitación y desarrollo.

Actualmente la Capacitación y Desarrollo tanto de empleados como ejecutivos, son parte fundamental de los sistemas de administración de personal y con ellos se ha logrado que los empleados tengan oportunidad de desarrollar sus potenciales participando y colaborando mejor con la organización.

Los temas tratados en éste Seminario son los siguientes:

En el primer capítulo se menciona el estudio de Administración desde sus antecedentes, tomando en cuenta su definición la importancia y su proceso administrativo.

El capítulo dos se mencionan los antecedentes de la Banca de México a partir del decreto Presidencial de 1982, desarrollando la estructura general y actual del Sistema Mexicano Bancario.

El capítulo tres se menciona la verdadera importancia del factor humano dentro de una institución nacional de crédito, como su departamento de Personal, tomando en consideración sus funciones que se desempeñan.

El capítulo cuatro se menciona los antecedentes de la Capacitación, tomando como referencia su marco legal, conceptualizando la capacitación y desarrollo, tomando en consideración los sistemas, las funciones de un centro de capacitación y del Centro de Desarrollo en la Institución.

El capítulo cinco se realizará la comprobación de la verdadera importancia de la capacitación para los empleados bancarios y funcionarios, verificando si realmente la capaci-

tación les sirve en su desarrollo personal.

Esta información se obtendrá a través de la implantación de un cuestionario, el cual posteriormente nos servirá para recollectar los datos y obtener la conclusión de éste trabajo de investigación.

C A P I T U L O I

I. 1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

El origen de la administración parte de la realidad histórica derivada del nacimiento de la sociedad industrial, como una consecuencia y necesidad de ésta.

Los grandes inventos que dieron a la Revolución Industrial y las condiciones sociales que se generaron hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requiriera forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado.

En esta época surgen dos iniciadores más connotados de la ingeniería industrial y el estudio de la administración: Federico Taylor y Henry Fayol, los cuales de ninguna manera fueron fruto de la espontaneidad genial con la que en ocasiones se les ha querido presentar, como si fuesen ajenos a una realización histórica.

Taylor cuyas aportaciones principales son: Sus principios -- administrativos:

- 1.- Tiempos y Movimientos del trabajo para los cuales utilizó un reloj que le sirvió de cronómetro, con el cual tomaba el tiempo en que un trabajador se tardaba en reali-

zar alguna actividad, para eliminar los movimientos inútiles que creaba la fatiga y el desperdicio del tiempo.

- 2.- Selección de obreros: "Se percató que no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor, e inducirlo y CAPACITARLO, precisamente con el trabajo a desarrollar, a fin de mantener el buen nivel con los estándares preestablecidos."¹

En este punto es donde nos damos cuenta que desde la era de la escuela científica, se preocupa Taylor por el mejoramiento del trabajador para así lograr una mayor productividad en el trabajo y lo logra con la capacitación.

- 3.- Colaboración en la administración: el pensamiento de Taylor lo llevó a la conclusión de que si existía colaboración entre los obreros y la administración, sería más conveniente para el sistema científico de administración del trabajo fuese aplicable.

- 4.- Responsabilidad compartida "Hay que procurar una distribución equilibrada, entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación a la dirección".² Con

1.- PANIAGUA ADUNA, RIOS SZALAY, Orígenes y Perspectivas de la Administración., 80pp.
2.- BALLESTEROS INDA, Fundamentos de Administración., 114pp.

este principio se entiende que la parte directiva depende del buen funcionamiento de la administración no sin -- compartir las responsabilidades de cada quién al efectuar un trabajo.

Henry Fayol quién analiza a la administración de la siguiente manera:

- 1.- Habla de la universalidad de la administración, es decir que para él era aplicable a todas las actividades humanas empezando desde el hogar, en los negocios, en el gobierno, en la escuela etc.
- 2.- Conceptualizó el primer proceso administrativo que lo dividió en:
Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control, donde más adelante lo desglosare.

Entre sus últimas aportaciones de Fayol tenemos sus 14 principios:

- 1.- División del trabajo
- 2.- Autoridad y responsabilidad
- 3.- Disciplina

- 4.- Unidad de Mando
- 5.- Subordinación de interés individual al general
- 6.- Unidad de Dirección
- 7.- Justa remuneración
- 8.- Centralización
- 9.- Jerarquización
- 10.- Orden
- 11.- Equidad
- 12.- Estabilidad de personal
- 13.- Iniciativa
- 14.- Espíritu de grupo.

Entre la escuela Científica y la estructuralista se dieron cambios importantes en la capacitación.

Con el paso de los años, hubo quienes hicieron esfuerzos por dar capacitación en determinado oficio; pero fué hasta el año de 1825 cuando en Estados Unidos de Norteamérica, se establecieron escuelas donde se daba capacitación a todos los reclusos mientras purgaban su condena, a fin de que cuando se reintegran a la sociedad pudieran ser útiles a ella.

Posteriormente en 1905 con el crecimiento industrial, las empresas cuyo volumen de ventas había crecido en gran

medida vieron la necesidad de impartir la capacitación, las cuales fueron fundadas por grandes organizaciones tales como: La Westinghouse, la General Electric, la Good Year, la Ford Motor Company, Western Electric y otras.

En seguida se analizara los enfoques de Elton Mayo dentro de la corriente de la Escuela Humano-Relacionista:

"El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio, y de influencia ideológica de los miembros de la organización utilizados dentro de la administración como una ilusión de - de la posibilidad de producir una armonía de las clases de las empresas" 3.

Mayo realizaba sus experimentos en la Western Electric los cuales tuvieron un lapso de tres años, en dichos experimentos se investigó la importancia de la participación y comunicación que debía haber entre subordinados.

Durante el primer experimento que lo realizó seleccionando un grupo de seis empleados, a los cuales les hizo participe del experimento, trajo un aumento en la productividad.

El experimento de Mayo no termino ahí sino que el segundo

experimento lo hizo a base de entrevistas, para la cual utilizo la técnica de pregunta y respuesta, primero les enseñó a los entrevistadores, esto contribuyó a la empresa por medio de las respuestas de los trabajadores quienes vieron los puntos de los que fallaron. En el tercer experimento Mayo observó los grupos formales e informales, los diferencia de la siguiente manera: "La categoría de 'grupo formal' incluye el personal y sus relaciones formales en cualquier organización de 'grupo Informal' a las relaciones espontáneas con base a la simpatía, la amistad, la comunidad de interés y rasgos de carácter comunes. Estos son pequeños grupos, establecen sus costumbres, reglas obligaciones y hasta sus rituales".⁴

Los grandes beneficios de la capacitación no habían sido mostradas al mundo en todo su esplendor, ya que fué hasta el año de 1918, época de la Primera Guerra Mundial, cuando se dieron cuenta del grave problema que había, ya que tenían que incrementar en algunas empresas la producción. Ante la dificultad de contar con esa gran masa, decidieron capacitar a los trabajadores que se tenían dentro del campo de trabajo. Lógicamente, al llegar a la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de Norteamérica ya habían reclutado personas que recibían diversos cursos de capacitación sobre la manu-

factura de todos los productos de la Industria Bélica.

Escuela estructuralista.- Bajo el influjo de las corrientes sociológicas en el ámbito de las empresas, se desarrolla una nueva escuela que tiene como base común una concepción estructuralista, la cual trata de combinar por una parte la estructura formal con el aspecto humano y por otra, la organización empresarial con el sistema social, naciendo así una sociología de la organización; los principales contribuyentes de esta filosofía fueron Renato Mayntz, Ralf Dahrendroff y Etzioni. Es una corriente que analiza la organización a través de sus diferentes relaciones partiendo del sistema de interrelaciones entre el individuo y el grupo entre los grupos, entre los grupos y la organización y entre la organización y el sistema global; MAYNTZ, DAHRENDROFF Y ETZIONI exponen una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa dentro del planteamiento de modelos específicos de dirección:

Las características principales del área de ciencias sociales y con marcado énfasis sociológico en el tratamiento de los problemas.

Escuela Neohumano-Relacionista.- Tenemos entre los principales autores a Douglas Mc Gregor quien con base a las rela-

ciones humanas realiza la teoría "X" y "Y".

La primera teoría se basa en Max Weber quien menciona al comportamiento humano. La teoría "X" en la cual nos dice que la gente no le gusta trabajar, ya que trabaja solo para ganar dinero, por lo que hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas, hay que vigilar a la gente de cerca y establecer controles estrechos, reglas y sistemas rutinarios.

Esta teoría supone que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables y por ende, es de esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo y siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impiden a los individuos dedicarse a realizar actividades ajenas al mismo, este tipo de pensamiento da origen a una organización centralizada, donde existe uno o pocos centros de decisiones y desde luego el jefe no se preocupará por informar a los subordinados las razones o motivos para tomar las decisiones

La segunda teoría se basa en la motivación que da sobre la tesis de Abraham Maslow, quién dice que el hombre va satisfaciendo sus necesidades en categorías, es decir primero las necesidades primarias y una vez que cumple éstas satisface las necesidades secundarias y así sucesivamente hasta llegar

a la autorealización.

La teoría "Y" menciona que la gente es responsable y tiene iniciativa, entonces quiere ayudar a obtener objetivos valiosos, es capaz de ejercer el autocontrol y autodirección, ya que posee mayor capacidad de la que actualmente utiliza para conducir a la gente, se necesita hacerla participar, crear un ambiente de trabajo en el cual incremente su desarrollo, lo ayudará a que los subordinados contribuyan con todas sus capacidades y la producción se incrementará.

Como se puede observarse, esta postura es radicalmente opuesta a la teoría "X" e implica una descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones.

Como se puede apreciar, la administración al igual que el hecho de organizarse en grupos han sido utilizados desde la antigüedad, se puede decir que la administración nació con el hombre y se ha desarrollado con él.

Pero no hasta hace relativamente poco tiempo que hubo la necesidad de hacer mejorar a la administración, muchos hombres fueron que ayudaron al cambio entre ellos destacan Federico Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo, Mayntz, Etzioni,

Se han integrado a la administración aspectos de otras ciencias como son Psicología, Economía, Sociología, haciendo que la administración se desarrolle.

1.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Partiendo de la definición etimológica de administración tenemos que "se forma del prefijo 'ad' hacia y de ministratratio esta última palabra viene a su vez de 'minister', vocablo compuesto de 'minus', comparativo de inferioridad y del sufijo 'ter' , que sirve como término de comparación ".5 Esto nos da a entender por lo tanto que la administración " se refiere a una función que se desarrolle bajo el mando de otra; de un servicio que presta".6

Mencionare algunas definiciones de los principales autores de la administración:

E.F.F. Brech;

Es el proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

J.D. Mooney;

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento

5.- REYES PONCE, Administración de Empresas, 15 pp .

6.- REYES PONCE, Administración de Empresas, 16 pp.

de la naturaleza humana.

Koontz and O'Donnell;

La dirección de un organismo social, y su efectividad en la habilidad de conducir a sus integrantes.

G.P. Terry;

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol;

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Reyes Ponce;

Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo.

1.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Para podernos dar cuenta de la verdadera importancia de la administración basta con mencionar los siguientes hechos:

- 1.- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuando el organismo social sea mayor y más complejo.

- 2.- La buena administración se debe al éxito del organismo social, ya sea directamente o indirectamente, y a través de la eficiencia de los recursos humanos, técnicos, materiales con que cuenta dicho organismo.
- 3.- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- 4.- Para el mejoramiento de una buena administración en la pequeña y mediana empresa es necesario obtener una mejor coordinación de los elementos que integran a éstas.
- 5.- La adecuada administración de las empresas, hace que se tenga una elevación en la productividad, es decir es la preocupación más importante en el campo económico social.
- 6.- Hay que utilizar eficientes técnicos de coordinación de todos los elementos con que cuenta un organismo social para tener una mejor calidad de su administración.

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Como se menciono anteriormente Fayol, conceptualizó el

primer proceso administrativo que lo dividió en;

PLANEACION; Que también le da el nombre de previsión, en este se analizan los objetivos para fijarlos y establecerlos en la toma de decisiones y en los planes de acción.

ORGANIZACION; Consiste en formular una estructura dual que conforme a la organización.

DIRECCION; Es la que hace funcionar los planes y la organización es decir, que en ella pone en marcha los cursos de acción que se analizaron en las etapas anteriores.

COORDINACION; Consiste que todas las actividades que se realizan se relacionan unas con otras para la consecución de un mismo objetivo.

CONTROL; En esta etapa del proceso administrativo que es la última, consiste en supervisar que los resultados obtenidos se verifiquen en los planes ya establecidos desde la previsión.

Para nuestro desarrollo de este seminario consideramos la división que hizo Reyes Ponce:

El divide en elementos de mecánica y dinámica administrativa

Elementos de la mecánica administrativa:

PREVISION: Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valorización de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de -- encontrarse, hasta determinar los diversos curso de acción posibles.

Lo que comprende son objetivos, investigaciones y cursos alternativos.

PLANEACION: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades necesarias para su realización.

Y comprende las políticas, procedimientos y programas y dentro de los programas se incluyen los presupuestos y pronósticos.

ORGANIZACION: Consiste en la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Lo que comprende a la organización son;

las jerarquías, funciones y las obligaciones.

Elementos de la dinámica administrativa:

INTEGRACION: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulando los y buscando su mejor desarrollo.

La integración de las personas abarca, selección, introducción y desarrollo ya que todo individuo necesita progresar, mejorar en el organismo social en el que se encuentre.

DIRECCION: Consiste en impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Los elementos que conforman a la dirección son; mando o autoridad es importante ya que estudia cómo delegarla y cómo ejercerla, otro elemento es la comunicación y por último la supervisión y corresponde en ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado

CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Los elementos que forman al control son; el establecimiento de normas y son la base del control, el segundo elemento es la operación de los controles y por último la interpretación de los resultados que es un medio de planeación. El proceso constituye el núcleo propio de la administración, donde sus etapas se han dividido la actuación administrativa, y este proceso esta formado por reglas.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA CAPACITACION.

A continuación mencionaré el proceso administrativo dentro de la capacitación:

- 1.- Como PREVISION, sería la presentación del proyecto de capacitación. Es la fase donde consiste en el planteamiento general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. En esta etapa se establecera el compromiso formal entre el área usuaria y la capacitadora para la consecución de un programa.

- 2.- Como ORGANIZACION, tendríamos la presentación del programa. Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deban sujetarse las actividades, así como su descripción, duración, recursos asignados y señalamientos de responsables.
- 3.- Como DIRECCION, se tiene la Operación de los programas, en la cual se encuentra integrada por las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.
- 4.- Como CONTROL se tiene el mando del programa que contienen una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas. Así como la evaluación en donde se diseñan los medios idóneos para establecer hasta que punto los capacitadores alcanzan los objetivos educativos prefijados. Y también permite evaluar el grado de permanencia de acción capacitadora y detectar acciones futuras y termina con la verificación del informe de resultados del programa.

C A P I T U L O I I

II. 1. ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO A PARTIR DEL DECRETO PRESIDENCIAL DE 1982.

Los primeros intentos, aunque infructuosos, para estructurar un sistema financiero en el país se registran en la consumación de nuestra independencia, cuando las sociedades extranjeras traen a México sucursales con las cuales nacen los primeros bancos de emisión, circulación y descuento en la República; posteriormente van apareciendo distintos tipos de bancos tendientes a integrar un sistema sólido y congruente con las necesidades de nuestra economía; es así como surgen las sociedades financieras institucionales cuyo crecimiento y participación ha significado e influido en el desarrollo económico de nuestro país.

El 1° de Septiembre de 1982, en el último informe de gobierno presidencial del Presidente José López Portillo se decretó - la expropiación de los activos de las instituciones bancarias privadas, reservando al Estado la prestación del servicio público de banca y crédito, y modificando los márgenes de acción y la naturaleza de las medidas a tomar para superar los problemas de operación del sistema bancario. En consecuencia 35 bancos múltiples y 25 bancos especializados pasaron a ser propiedad de la nación.

El estado mexicano monopolizaba las transacciones de todas las divisas extranjeras a través del Banco de México como órgano controlador de cambios.

Se planteo que dichas instituciones adoptarían la figura de Sociedades Nacionales de Crédito, en las que el Estado con servaría 66% del capital y el resto podría ser adquirido por los sectores social y privada. Al mismo tiempo, se establecieron las bases para indemnizar a los antiguos propietarios y se definió que los activos que no fueran indispensables para la prestación del servicio público de banca y crédito posteriormente podrían ser enajenados.

Conforme transcurre el tiempo el gobierno federal ha sido instrumento para dictar esas medidas tan estrictas surgidas a partir del 1° de Septiembre de 1982, con ello se busca que las mismas vayan siendo más flexibles, más apegadas a nuestra situación crítica. Pero no obstante la aguda crisis actual nos afecta a todos en sus diferentes grados, los objetivos fundamentales de la Banca no han variado y siguen siendo:

- Garantizar una intermediación financiera sana y eficaz
- Manejar honesta y profesionalmente los recursos del

público.

- Garantizar un nivel razonable de rentabilidad
- Cumplir eficaz y oportunamente la canalización de los recursos.

- Buscar competitividad y menor costo de intermediación

Ya que hablo del Sistema Mexicano Bancario me veo en la necesidad de explicar someramente lo que es un banco y como esta estructurado el Sistema Mexicano Bancario.

En su acepción más simple, un Banco es una institución de crédito que sirve de intermediario entre personas, ya sean físicas o morales, que en forma permanente y ocasional tiene capitales ociosos y aquéllos que los solicitan para canalizar hacia fines productivos.

La estructura actual, del Sistema Mexicano Bancario, no ha variado en su estructura, tal vez lo que hasta el año de 1982, ha sucedido es que cambió de propietarios, por lo que sigue siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la autoridad máxima, ejerciendo está sus funciones a través de la Subsecretaría de la Banca y regulando, supervisando la actividad financiera, vía Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y Comisión Nacional de Valores subsis-

tiendo los organismos nacionales cuando el gobierno tiene mayoría decapital y capacidad de decisión y los organismos privados a lo referente a organizaciones auxiliares de crédito, instituciones de seguros y casas de bolsa.

A continuación se desglosará El Sistema Mexicano Bancario:

II.2. ORGANOS DE INSPECCION Y VIGILANCIA DE LA BANCA NACIONALIZADA

En el Sistema Mexicano Bancario, los órganos de inspección y vigilancia de las Instituciones Nacionales de Crédito y de las Organizaciones auxiliares de crédito son:

II.2.1.- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.

Adopta todas las medidas necesarias, tanto para la creación, como para el funcionamiento de dichas instituciones.

II.2.2.- BANCO DE MEXICO.

Actúa como regulador de la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior. Opera como banco de reserva de los bancos y como cámara de compensación. Revisar las resoluciones de la Cámara Nacional de Valores y de la Cámara

Nacional Bancaria y de Seguros, actuará como agente financiero del Gobierno Federal (Tesorería), y como negociador ante el Fondo Monetario Internacional.

Controla y regula la Política Monetaria, Política Cambiaria y la Política Crediticia, utilizando las emisiones primarias de circulante, tasas de interés emisión de cetes y pagares, control de cambios, encaje legal y cartera selectiva.

II.2.3.- COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS.

La Ley Reglamentaria de Servicio Público de Banca y Crédito en su artículo 99 faculta a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros a ejercer funciones de supervisión y vigilancia a las Instituciones de Crédito del país. La citada autoridad está dotada de autonomía y facultades necesarias para vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales relativas a la organización y operación del Sistema Financiero Mexicano, proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los criterios para la reglamentación de las operaciones bancarias, practicar inspecciones a las instituciones de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, de fianzas, de seguros y fondos financieros de fomento, formular y publicar anualmente la estadística bancaria del país y

actuar como cuerpo consultivo de las autoridades hacendarias. En las instituciones Nacionales de Crédito tenemos la Banca Comercial, la Banca de Desarrollo y la Banca Privada como se define esta última como el conjunto de instituciones particulares, quienes el gobierno ha otorgado la concesión de realizar operaciones bancarias.

II.2.3.1. Banca Comercial.

Las necesidades financieras actuales dentro del mercado financiero, han provocado la centralización de servicios por parte de las instituciones que le ofrecen, y han generado la creación de la Banca Comercial o Multiple, con el fin de atender eficazmente una mayor variedad de servicios a través de una institución.

Dentro de los servicios que se ofrecen en este tipo de Institución destacan:

Servicios Financieros.

En este campo se sirve al inversionista proponiéndole planes que además, de satisfacer sus necesidades, le reditúan mayor utilidad. Entre los principales cabría mencionar:

- .. Emisión y colocación de bonos financieros.
- .. Certificados de depósito a plazo.
- .. Certificados de depósito a plazo, retirables en días

preestablecidos y pagarés.

.. Financiamiento a través de préstamos y crédito.

.. Créditos hipotecarios.

.. Promoción agropecuaria e industrial

Dentro de este renglón se encuentran los servicios de compra-venta, custodia y administración de valores, tanto de renta fija como variable.

Servicios de Depósito.

Además del servicio en cuenta de cheques, se incluyen en este renglón, entre otras, las operaciones de crédito que ofrece la institución nacional de crédito

.. Descuentos

.. Préstamos directos, prendarios, de habilitación o avío, refaccionados, personales y al consumo.

.. Créditos Comerciales

.. Financiamiento a la importación y exportación.

Servicios Hipotecarios.

He aquí las actividades fundamentales que se realizan en este terreno

.. Emisión y colocación de bonos hipotecarios, certificados de depósito a plazo y certificados de depósito a plazo retirables en días preestablecidos.

.. Otorgamientos de préstamos hipotecarios.

Servicios de Ahorro.

Se realizan a través de la apertura de cuentas de ahorro en moneda nacional o en dólares.

Los fondos se utilizan para fomentar préstamos particularmente para la vivienda de interés social, créditos personales, al consumo, tarjetas de crédito

Servicios Fiduciarios.

Abarcan particularmente todos los tipos de contratos de fideicomisos:

- .. De administración
- .. De propiedad
- .. De garantía
- .. De inversión
- .. Testamento

También se incluye aquí la administración y corredería de inmuebles.

Todos los servicios expuestos traen consigo una serie de cambios favorables, tanto para la misma organización como para los usuarios y la comunidad en la que opera.

Para la organización son de gran beneficio, ya que

promueven una integración más efectiva en todos los niveles, evitan duplicidad de funciones, aumentan la eficiencia de la fuerza de trabajo, capitalizan el esfuerzo publicitario, incrementa el aprovechamiento de locales y equipo, facilitan el conocimiento integral de las necesidades de cada cliente, para que sea usuario de varios de los servicios que ofrece.

Se siguen resolviendo problemas económicos de las empresas, ya que el financiamiento otorgado a través de los créditos permitirá proyectar su crecimiento con mayor celeridad y, por último, se continúa creando nuevas fuentes de trabajo ampliandolas ya existentes y promoviendo una mejor remuneración de la mano de obra como de los servicios profesionales.

II.2.3.2 BANCA DE DESARROLLO

La Banca de Desarrollo no tiene como objetivo primordial el lucro, sino que ha constituido para encauzar mejor la economía del país, a través del control del crédito y de la circulación monetaria, y para fomentar determinadas actividades económicas que, aún cuando no despiertan el interés de la iniciativa privada, son necesarias para el

beneficio general.

Uno de los principales objetivos es el de:

- Fomentar el ahorro nacional
- Canalizar la adecuada participación de la Banca mexicana en los mercados financieros internacionales.
- Canalizar adecuadamente los recursos financieros.
- Promover y financiar las actividades y sectores que determinen el Congreso de la Unión como especialidad de cada institución de Desarrollo.
- Procurara un desarrollo equilibrado del sistema Bancario Mexicano y una competencia sana entre la Banca Múltiple.
- Promocionar el desarrollo económico mediante la creación o fortalecimiento de la empresa fundamentales para la economía del País.
- Promover o dirigir la inversión de capitales en obras, servicios públicos y en habitaciones populares fincandolas e invirtiendo en ella su propio recurso.

II.2.3.3 SEGUROS Y FIANZAS

Las funciones principales de las instituciones de Seguros son:

Operaciones de Vida, jubilación, retiro de personas.
Operaciones de accidentes y enfermedades.

Operaciones en el Daño de responsabilidad civil y riesgos-riesgos profesionales, marítimo y transportes, incendio, agrícola, automóviles, crédito y así como diversos.

Se publicarán en el Diario Oficial de la Federación las concesiones y autorizaciones para organizarse y funcionar como institución de Seguros.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, será el órgano competente para interpretar, aplicar y resolver todo cuanto se refiere a las instituciones de Seguros.

Por su lado la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, debe procurar un desarrollo equilibrado del sistema asegurador, y una competencia sana entre las instituciones de Seguros que la integran Fianzas:

Las funciones principales de las instituciones nacionales de Fianzas son:

Para organizarse y funcionar como institución de finanzas se requiere la concesión del Gobierno Federal, que compete otorgar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros. Estas concesiones son de naturaleza intrasmisibles. Son organizaciones auxiliares de fianzas con el objeto de prestar a cierto sector de la actividad económica un servicio de fianzas de manera habitual, a nombre y por cuenta de dichas instituciones afianzadoras, los contratos de reafianzamiento o cofianzamiento necesarios para la mejor distribución de responsabilidades.

Los consorcios tendrán como único objeto actuar como organizaciones auxiliares de fianzas en los términos de otorgar fianzas a título oneroso y quedarán sometidos a la inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Competerá exclusivamente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la adopción de todas las medidas relativas a la creación y funcionamiento de las instituciones nacionales de fianzas.

Por su lado la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros debe procurar un desarrollo equilibrado del sistema afianzador, y una competencia sana entre las instituciones nacionales de fianzas que lo integren.

II.2.4.- LA COMISION NACIONAL DE VALORES.

La ley de Mercado de Valores en su artículo 40 establece que la Comisión Nacional de Valores, es el organismo encargado de regular el mercado de valores y vigilar la debida observancia de los ordenamientos legales; y en su artículo 41, le atribuye las siguientes facultades:

Inspeccionar y vigilar el funcionamiento de los agentes y bolsas de valores, a los emisores de valores inscritos en el Reglamento Nacional de valores e Intermediarios, respecto de las obligaciones que le impone la Ley del Mercado.

Ordenar la suspensión de cotizaciones de valores, cuando en su mercado existan condiciones desordenadas o se efectuen operaciones no conformes a sanos usos o prácticas.

Ordenar la suspensión de operaciones, respecto de valores no inscritos en el Registro Nacional de

Valores e Intermediarias, forrar la estadística Nacional de valores.

Ser organo de consulta del Gobierno Federal en materia de valores, dictar las normas de registro de operaciones a la que deberán ajustarse los agentes y bolsas de valores.

La Comisión Nacional de Valores regulará a las casas de Bolsa, Sociedades de Inversiones y a la Bolsa de Valores.

Su función es la de regular el mercado de valores y vigilar la debida observancia de dicho ordenamiento existiendo Instituciones tanto nacionales como privadas.

II.2.5.- LAS ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO.

Se encuentra dentro de la Dirección General de Seguros y Valores la cual le delegará las funciones siguientes a los: Almacenes generales de depósito y de las Uniones de Crédito.

Los almacenes generales de depósito por la mercancía que -- reciben para su almacenaje, expiden títulos de crédito-- denominados Certificados de Depositos a los que pueden ir o

no adheridos otros conocidos como Bonos de Prenda. Estos Títulos son negociables y facilitan el trámite de préstamos prendarios en las instituciones de crédito que pueden manejarlos.

Las uniones de Crédito son organizaciones que sólo pueden operar el crédito entre sus agremiados. Los recursos ajenos que manejan provienen de financiamiento obtenido de instituciones de Crédito o de fideicomisos, o de algunos proveedores. Las uniones de crédito pueden ser agropecuarias, comerciales y mixtas. Las mixtas pueden operar como agropecuarias e industriales, cuando las actividades de sus miembros se coordinen para que los productos agropecuarios sean susceptibles de algún proceso o transformación industrial.

Recientemente se introdujo en la Ley Bancaria un nuevo tipo de organización auxiliar de crédito denominada Arrendadora--Financiera. Este tipo de empresa ya existía como filial de algunos bancos o grupos financieros. Su objetivo fundamental es la adquisición de bienes del futuro arrendatario, con el compromiso, de darlos a éste en arrendamiento financiero y otorgarle opciones de compra de dichos bienes.

C A P I T U L O I I I

III. 1 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

De una manera general, en la actualidad la administración de personal se puede definir como " el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general".⁷

La administración de Recursos Humanos necesita del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para el puesto idóneo de acuerdo con sus habilidades desarrolladas. También es importante que el empleado sea motivado, para que de los resultados esperados y que sea evaluado y remunerado equitativamente de acuerdo con el esfuerzo aportado a la organización.

El mecanismo mediante el cual el personal alcanza cordialmente los objetivos, es a través de los programas y de una buena dirección dentro de la organización. Estos programas o planes deben de ser desarrollados, operados y controlados.

La administración de personal es la fuente de orientación

7.-ARIAS GALICIA F., Administración de Recursos Humanos., 27 pp.

para resolver problemas y tomar decisiones relacionadas con el personal de la organización.

La administración de personal se lleva a cabo dentro del programa de Integración. Los recursos humanos representan al factor más importante para el desarrollo de la administración, de nada sirve una estructura y programas bien definidos cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar los diferentes puestos.

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo fundamental desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección.

Para el ejecutivo de personal, su objetivo es lograr su productividad plena de los recursos humanos que cuenta la empresa; y esta es la dinámica de acción de la banca mexicana; crear condiciones que propicien su desarrollo para su máxima productividad de sus recursos humanos, al mismo tiempo la realización de cada uno de los elementos que integran el

equipo humano. A través de los cursos de capacitación y desarrollo que se da a los empleados bancarios a fin de que con el fruto, madurez y equilibrio, participen cada día más en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y la coordinación que deben preveer para que se logren los objetivos institucionales.

III. 2. DEPARTAMENTO DE PERSONAL

III.2.1 Planeación de Recursos Humanos.

Proyectar el crecimiento de la organización a futuro:

Incluye el análisis de puestos y estudio de las posibilidades de los empleados, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, así como también para reclutamiento y selección.

III. 2.2 Contratación (empleo):

Cubrir con personal idóneo todos los puestos, de acuerdo con una adecuada planeación de recursos humanos, esta función comprende:

- Reclutamiento: Buscar y atraer solicitantes que puedan cubrir los requerimientos de las vacantes que se presentan

- Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los candidatos para decidir objetivamente cuáles de ellos poseen mayor potencial y probabilidades para un desarrollo dentro de la organización.
- Inducción: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa y con el puesto que va a desempeñar, dándole a conocer sus derechos y obligaciones, así como las funciones del mismo puesto.
- Integración, Promoción y Transferencia: Asignar al personal a los puestos en que se utilicen sus capacidades, buscando su desarrollo integral y estando atentos de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo.

III. 2. 3. Administración de Sueldos:

Remunerar al personal justa y equitativamente, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La Administración de sueldos debe basarse en los tabuladores estructurados de acuerdo con las valuaciones de puestos y

resultados de las encuestas de salarios en el mercado de el mercado de trabajo que afectan a la organización, tomando en cuenta los salarios mínimos vigentes en cada región de la República Mexicana en donde tenga sucursales en la Institución. Esta función comprende:

- Asignación de Funciones: Asignar a cada empleado un puesto bien definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.
- Determinación de Salarios: Asignar un valor monetario a los puestos, de tal forma que sean justos y equitativos en relación a otros puestos de la Institución y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- Calificación de Méritos: Es la valuación de cada empleado en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades a través de los medios más objetivos.
- Compensación e Incentivos: Proveer de incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos, para motivar la iniciativa y el mejor de los objetivos que se persiguen.

- Control de asistencias: Implantar horarios de trabajo y controles de ausencias, con o sin percepción de sueldo sueldos, que sean justos tanto para la empresa como para los empleados, así como sistemas que permiten llevar a cabo un buen control de los mismos.

III.2.4. Relaciones Internas.

Hacer que las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, así como la satisfacción en el trabajo y la oportunidad de desarrollo de los empleados, se lleven a cabo y se mantengan de manera que se concilien los intereses de ambas partes. Esta función comprende:

- Comunicación: Crear sistemas que permitan mantener medios y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información.
- Contratación: Contratar cursos con organizaciones reconocidas legalmente, que satisfagan de la mejor manera posible los intereses de los empleados y de la institución
- Disciplina: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivo, crear y promover el cumplimiento de dichos ordenamientos.

III. 2.5 Desarrollo de Personal:

Dar oportunidad a los empleados para desarrollar sus habili
dades, conocimientos y aptitudes, a fin de que puedan satis
facer sus necesidades y para que logren ocupar puestos supe
riores dentro de la Banca.

- Entrenamiento: Desarrollar la capacidad del empleado para que alcance las normas de rendimiento establecidas.
- Adiestramiento: Desarrollar la capacidad del empleado en el manejo y utilización de equipo para lograr el alcance de los objetivos preestablecidos.
- Capacitación: Es desarrollar la capacidad intelectual del empleado, adquiriendo conocimientos para que puedan alcanzar los objetivos establecidos dentro del puesto a desarrollar.
- Desarrollo: Adquirir habilidades que le permitan el amplio desarrollo de la personalidad del empleado.

III. 2. 6. Servicios de Personal:

Lograr la satisfacción de las necesidades personales de los

empleados por lo que se refiere a problemas relacionados con el bienestar y la seguridad personal. Esta función comprende:

- **Actividades Recreativas:** Investigar y resolver las peticiones que hagan los empleados sobre programas e instalaciones para sus esparcimientos.
- **Seguridad:** Mantener las instalaciones y tener los procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- **Protección y Vigilancia:** Contar con métodos adecuados para proteger al personal, a la institución y a sus pertenencias, contra robo, fuego y riesgos similares.

III. 2. 7. Relaciones Laborales:

Resolución de quejas y conflictos, así como facilitar las relaciones individuales de trabajo, vigilando el cumplimiento del reglamento interior de trabajo y de la leyes laborales correspondientes.

C A P I T U L O I V

IV. 1. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO EN LA BANCA NACIONALIZADA.

Los primeros antecedentes sobre la forma de capacitar dentro de la Banca en nuestro país, lo entendemos en el siglo pasado. Con el surgimiento de las primeras organizaciones bancarias hubo la necesidad de adiestrar a sus empleados.

En este tiempo los conocimientos sólo podrían ser transmitido por instrucción directa. En cierto modo, se trataba de una relación maestro-aprendiz tal y como la historia nos señala al hablar de la forma en que se adiestraba a los antiguos artesanos.

Fué hasta la segunda mitad de los años veintes, cuando aparecen los primeros cursos formales relacionados con la Banca estos se desarrollaron en el Banco de México, poco después de su fundación.

En el año de 1937 anticipándose a otros sectores, fueron incluidos en el reglamento de trabajo de los empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, expedido por entonces Presidente de la República, Gral. Lázaro Cárdenas, entre las:

- Organizaciones de curso y conferencias.

- Otorgamiento de becas.
- Formación de bibliotecas

A raíz de esta Ley, la Banca privada inicia los primeros eventos de capacitación, teniendo como aulas de estudio las propias instalaciones de la empresa.

En el reglamento expedido por el Presidente de la República, Adolfo Ruíz Cortines, en 1953, se norma lo relativo al otorgamiento de becas y establece estas para estudios en el extranjero.

Al inicio de los sesentas, surgen dentro de la banca departamentos especializados en capacitación y se implantan las técnicas didácticas más modernas, como:

- El diagnóstico de necesidades
- El uso de audiovisuales
- El entrenamiento de laboratorio
- El método de dramatización, de casos y
- Las clínicas de ventas, etc.

Así a fines de la década de los sesentas se aplicaron los primeros cursos de instrucción programada, siendo la banca la pionera en México en el uso de ésta técnica de autoenseñanza.

En 1972, en la reglamentación oficial se fundaron los centros de capacitación bancaria, en aquellas plazas de la República que contaran con más de mil empleados bancarios.

A las técnicas anteriores se integro, la utilización de sucursales-escuela para el adiestramiento del personal operativo. Independientemente de la capacitación impartida por cada una de las instituciones, la banca creó centros de enseñanza para la especificación de su personal, como el centro Mexicano de Administración Bancaria y su Instituto que imparte la Licenciatura de Administración Bancaria, con reconocimiento oficial de estudios.

Como se podrá apreciar la capacitación en la Banca, se dió desde sus inicios y ha ido desde una mera formación técnica a una formación integral del individuo. Tal esfuerzo se puede apreciar en la interminable lista de cursos y eventos de capacitación, por medio de los cuales se procura la superación técnica, administrativa y humana de los miles de empleados que integran la Banca en México.

Estamos concientes que la banca ha cumplido, no solamente en términos establecidos por la ley, sino más allá, impulsada por la convicción de que el progreso de las instituciones se finca sobre el desarrollo del elemento humano que la integra

Por eso cuando por Decreto del Presidente de la República Lic. José López Portillo., la obligación moral de impartir capacitación al personal de las Instituciones, fue elevado al rango de derecho y consecuentemente de una obligación constitucional, la actitud de la Banca, fue de franca aceptación y apoyo entusiasta.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, a través de la Dirección General de Asuntos Laborales de la Propia Comisión continuará con la responsabilidad de regular y hacer cumplir las disposiciones legales que afecten la capacitación y adiestramiento del personal del Sector Financiero Mexicano.

Las bases para formular los planes y proyectos de capacitación y adiestramiento fueron publicados por la C.N.B.S., el día 22 de Diciembre de 1978.

Con estos instrumentos la Banca Mexicana, esta lista para cumplir con las obligaciones que nos dicta nuestra Ley Laboral y para continuar cumpliendo por convicción, con la imperiosa responsabilidad de formar integralmente al personal bancario, para ser de él un elemento más eficaz, más profesional y más humano.

La educación del hombre constituye una preocupación del Gru-

po Social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde, formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad: es decir, guiar a la persona en la esfera social despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, así como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades. Lo anterior constituye al objeto esencial de la capacitación.

La Banca en México, da al personal la oportunidad de incrementar y perfeccionar sus conocimientos, habilidades y actitudes a través de programas específicos de capacitación y adiestramiento. Los programas de recursos humanos se orientan a todos los niveles jerárquicos de la organización como una muestra de dicha preocupación.

No hay duda del crecimiento de la Banca de los resultados que han obtenido, consecuencias de la demanda que el desarrollo del país ha provocado, a la cual se ha dado respuesta mediante la adecuación interna a los cambios tecnológicos, sociales y económicos; productividad y eficiencia en funciones y servicios ágiles y oportunos.

El personal de las instituciones bancarias ha sido el sopor-

te para éste crecimiento y evolución, mediante la aplicación de aptitudes, su mente y su corazón.

Habilidades, conocimientos y voluntad, son áreas en que la capacitación y el adiestramiento han jugado un importante papel de enriquecimiento y cambio. Han ayudado que el factor humano de la banca se prepare debidamente para ésta tarea.

Las instituciones que forman el sector bancario, no sólo se ha preocupado por la formulación interna de sus recursos humanos sino que han derramado los beneficios de la capacitación a la sociedad en general.

- Se han hecho llegar esfuerzos de capacitación auspiciados por la banca al campo, a la industria y a la familia de los empleados bancarios.

- Dentro del plan de "aportaciones empresarial al esfuerzo Nacional", en apoyo a la política de capacitación y empleo del Presidente José López Portillo, el sector bancario respondió estableciendo un programa para el otorgamiento de becas para la capacitación en el trabajo bancario, equivalente al 2% de su planta de personal por semestre.

- La banca ha sido fuente de aprovisionamiento de personal capacitado para los sectores educativos, comercial, industriales, oficial.
- Los apoyos de la banca al sector educativo nacional son por fortuna la participación de algunos de sus empleados a los programas de educación abierta.
- Otra forma de ver la magnitud del esfuerzo de capacitación en la banca, es decidiendo que anualmente se encuadran en las múltiples actividades de capacitación y/o adiestramiento formales a un 35% de la planta de personal.
- La inversión económica y esfuerzo, la adquisición de tecnología y dedicación a las laborales de capacitación y adiestramiento, no sería posibles en el grado que ahora serán en la banca, sino fuera porque sus resultados son alta y positivamente apreciados, evaluados por la alta administración de las instituciones.

IV. 1.1. MARCO LEGAL

Esta dado en primera instancia por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII, donde establece:

" 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." 8

La Ley Federal de trabajo conjunta, con el capítulo III Bis una serie de disposiciones sobre materia de capacitación y/o adiestramiento, que comprenden del 153A al 153X, además además incluyen como disposiciones jurídicas nuevas del 512A al 512F 527 A y 539 F.

Mencionaré únicamente las más importantes, y las dividiré de acuerdo al carácter que presente cada una de ellas.

a). De las obligaciones de los patrones.

El artículo 153 A señala "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y 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 a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

El artículo 153M señala: "En los contratos colectivos

deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo"

b). El objetivo de la capacitación y adiestramiento.

El artículo 153F, "La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- Prevenir los riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad y
- En general mejorar las actividades del trabajo.

c). Personas con derecho a la capacitación y adiestramiento:

La fracción XIII de la Reforma Constitucional nos dice: "La empresa, cualquiera que sea su actividad esta obligada a proporcionar a sus trabajadores capacitación y

adiestramiento para el trabajo".

- d).- Lugar en que se debe desarrollar la capacitación y adiestramiento:

El artículo 153B señala que "Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación y adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella".

- e).- Tiempo en que se debe desarrollar la capacitación y el adiestramiento:

El artículo 153E establece: "La capacitación y el adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a su ocupación que se desempeñe en cuyo supuesto, la capacitación se realiza fuera de la jornada de trabajo"

- f). Plazo para cumplir la obligación:

El artículo 153Q señala lo siguiente: Los planes y pro-

grama de que se tratan los artículos 153N y 153 O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- Precisar las etapas durante las cuales se impartira la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que seran capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoria;
- Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras;
- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

g). ¿Quiénes pueden ser los que imparten la capacitación y el adiestramiento?

El artículo 153B señala que la capacitación y adiestramiento puede realizarse , por conducto del personal

propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas, organismos especializados o bien mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con pago de la cuota correspondiente que se fije al efecto.

El artículo 153C señala: "Las instituciones o escuelas que se deseen impartir capacitación y/o adiestramiento así como su personal docente deberán estar autorizados y registradas por la secretaría del Trabajo y Previsión Social".

h). Planes y programas.

Los artículos 153A, 153N, 153O, de la Ley Federal de Trabajo reformada, señalada que los planes y programas formuladas de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores constituyen la forma de cumplir con la obligación de la capacitación y adiestramiento.

El artículo 153N, señala: "Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de la capacitación y

adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados, con aprobación de la autoridad laboral".

El artículo 153 O, señala: " Las empresas en que no rige contrato colectivo de trabajo deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los años impares, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido.

Igualmente deberán informar la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento".

1). Integración y funcionamiento de Comisiones Mixtas.

En el artículo 153 I, señala: "En cada empresa se constituirán comisiones mixtas, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y procedimiento que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento que los trabajadores y sugerirán todas las medidas tendientes a perfeccionarlo; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

El artículo 153J señala: "Las autoridades laborales cuidará que las comisiones mixtas se integren y funcionen oportunamente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores"

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

Este reglamento establece las normas que regulan relaciones de trabajo para la buena marcha del sistema institucional de crédito que ha dado vitalidad, solidez y certeza al desarrollo económico de México.

Soló se tomara para esta investigación el Capítulo V.

Capítulo V.- Las prestaciones de CARACTER CULTURAL:

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

A).- Becas para cursos orales o por correspondencia sobre materias relacionadas con las actividades de las instituciones.

- B).- Becas para seguir cursos en el extranjero.
- C).- La creación y establecimiento de centros de capacitación por las instituciones auxiliares en aquellas plazas donde labore por lo menos mil empleados bancarios.
- D).- En los lugares donde laboren menos de mil empleados bancarios deberán establecer cursos de capacitación oral o por correspondencia.
- E).- Establecimiento de bibliotecas.
- F).- Organización de cursos, seminarios y conferencias sobre materias relacionadas directa o indirectamente con la actividad bancaria.
- G).- Facilidades y promoción de eventos para el desarrollo de su cultura general y de sus facultades artísticas.

H).- Deberán dar facilidades a sus empleados para el desarrollo de su cultura física a través de clubes deportivos que crearan de acuerdo con aquellas plazas que laboren a mil o más empleados bancarios.

Además están obligados a cubrir por lo menos el 50% de las cuotas de inscripción para solventar los gastos necesarios que correspondan pagar a los clubes donde se inscriben sus empleados.

IV. 2. DEFINICION DE CAPACITACION Y DESARROLLO:

Las organizaciones tienen en el factor humano el recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran, así como por el cambio característico de toda empresa en desarrollo. Es imprescindible adecuar las características de las habilidades del elemento humano, con los requisitos y tareas que se está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará surgiendo de esta manera la necesidad de CAPACITACION, como una de las áreas del encargado de recursos humanos para lograr la optimización del elemento humano.

Como consecuencia de la importancia que tiene la capacitación es conveniente que de acuerdo con las reformas de la

Ley Federal de Trabajo y con los cambios continuos en la tecnología en el sistema económico del país, se formen centros de capacitación que permiten optimizar los recursos tanto humanos como materiales, para lograr eficacia y productividad en las instituciones y organizaciones.

Si se piensa motivar al empleado desarrollando su personalidad a través de una mayor cultura y así incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de las instituciones y, por tanto de nuestra sociedad.

Los términos de entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo, generalmente se confunden por lo que es conveniente determinar el concepto preciso de cada uno de ellos.

ENTRENAMIENTO.

Conforme el hombre fué inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. El entrenamiento es importante porque tiene la capacidad de pasar a otros conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse en determinadas circunstancias.

Esto se lleva acabo por medio de ejemplos deliberados, por

medio de signos y palabras, utilizando estos elementos se aplica el proceso de desarrollo que se le llama "Entrenamiento", cuando este mensaje es recibido por el hombre de una manera completa, es cuando decimos que tuvo lugar un aprendizaje y que los conocimientos y habilidades fueron transferidos.

ADiestRAMIENTO:

La palabra adiestramiento es muy exacta, pues significa "adquirir destreza", indica que, así como la mano derecha (dextera) puede realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión, rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza práctica de carácter sistemático.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde el punto de vista, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas.

CAPACITACION:

Se entiende que la capacitación tiene un significado más am-

plio. Incluye el adiestramiento técnico, administrativo y científico, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo: en virtud de esto, la capacitación se imparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

DESARROLLO:

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente abarca la adquisición de todas las habilidades que se requieren para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la Institución.

ENTRENAMIENTO

Preparación
de una tarea

ADIESTRAMIENTO

Habilidades para
tareas motoras.

EDUCACION

Adquisición intelectual de bienes culturales.

CAPACITACION

Conocimientos.

DESARROLLO

Formación de la personalidad.

FIG. 1

(Fdo. Arias Galicia. Administración de Recursos Humanos.)

IV 3, SISTEMA DE CAPACITACION:

Muchos de los grandes problemas que enfrentan actualmente las Instituciones, se deben a la falta de una acción de capacitación del personal adecuadamente organizada. La solución a un problema de capacitación no puede limitarse a impartir un curso, demostrar una operación, realizar un evento, proyectar una película o entregar un folleto.

Hay necesidad de establecer una estrategia completa de capacitación, un sistema integral que garantice soluciones.

La capacitación requiere de una serie de recursos, por lo cual es imprescindible asegurarse de que se utilicen bien. Un sistema de capacitación se basa en una verdadera tecnología, la que al integrar todos los elementos que se ponen en juego, garantiza un empleo adecuado y económico de los recursos con que cuenta la Institución.

El Sistema de capacitación debe responder a las necesidades de cada institución y esta integrado por varios subsistemas. Cada subsistema especifica los elementos y las acciones que permiten, por una parte, tomar decisiones adecuadas sobre la organización del entrenamiento y, por contra, realizarlo y

evaluarlo adecuadamente.

En el primer subsistema se localizan las actividades que se relacionan con los objetivos de todo el sistema de capacitación. En el desarrollo de las actividades de este primer subsistema debe intervenir personal conocedor de las políticas de institución, pues es necesario cualquier decisión sobre capacitación esta integrada a las políticas y a los objetivos generales.

El segundo subsistema esta dirigido a analizar el problema y decidir si éste es de capacitación. La solución a los problemas de productividad de la Institución no siempre es el entrenamiento, puede haber otras alternativas más eficaces. Si la institución tiene problemas de calidad, rechazos o quejas, el problema podía deberse a la falta de capacitación pero también podía ser falta de equipo, uso de materiales defectuosos, etc., y este hay que analizarlo antes de iniciar cualquier acción de capacitación.

Una vez definido el problema y determinado que este puede solucionarse mediante la capacitación, sera necesario hacer un análisis para identificar las deficiencias y jerarquizarlas.

Esto lo prevé el tercer subsistema relativo a la determinación de las necesidades específicas de capacitación. La detección de necesidades orienta la forma y el contenido de la capacitación, previene contra el uso de cursos "mágicos", que acepta la empresa sin saber si los necesita, quién los necesita, porqué y para qué los necesita.

El cuarto subsistema obliga a pensar en los mejores métodos y recursos pedagógicos para el diseño de los programas de capacitación. El uso de cualquier material o recurso deberá estar plenamente justificado mediante un análisis de costo efectividad.

En el quinto subsistema se previene análisis del costo-beneficio para asegurar que se están usando los métodos menos costosos y más eficientes.

Para el cumplimiento de las acciones de capacitación, se requiere de servicios de apoyo que permitan asegurar que todos los recursos necesarios, como instructores, materiales didácticos, equipo e instalaciones, se tengan con oportunidad y al costo previsto en el programa-presupuesto.

El sexto subsistema prevé el control de los recursos. Este

aspecto es muy importante sobre todo si se tiene que capacitar a un gran número de individuos.

La capacitación una vez realizada, deberá ser correcta y cuidadosamente evaluado para determinar en qué medida ha alcanzado los objetivos y las metas que se propuso lograr.

Para cumplir con esta condición, se cuenta con técnicos especiales de evaluación, tanto durante la realización de los programas, como a su término.

El séptimo y último subsistema está dirigido a cumplir con esta importante función. Por medio de este subsistema se determina si la capacitación ha sido efectiva y eficiente para la solución de problemas concretos de la empresa.

Un sistema de capacitación garantiza una elevada calidad técnica en el desarrollo de actividades de capacitación, por medio de los subsistemas que obligan a:

- 1.- Integrar el programa de capacitación a los objetivos generales de la empresa.
- 2.- Verificar si los problemas de la empresa se deben a la falta de capacitación.
- 3.- Determinar las necesidades específicas de capacitación.

- 4.- Diseñar los programas con los mejores métodos y recursos pedagógicos.
- 5.- Realizar presupuestos detallados para utilizar los métodos menos costosos y más eficientes.
- 6.- Programar los recursos pedagógicos en la calidad, cantidad, oportunidad y costos previstos.
- 7.- Evaluar los resultados para comprobar la eficiencia del programa.

IV. 4. DEPARTAMENTO DE CAPACITACION EN LA INSTITUCION

Un departamento de capacitación es el área en donde se debe crear los planes y programas tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación previamente detectadas. Estos programas deberán comprender el desarrollo integral de los empleados, entendiéndose por esto el cambio en la conducta del individuo, con el propósito de permitirle comprender, no sólo su participación dentro del proceso productivo, sino también del fenómeno de cambio social y sus efectos en las relaciones consigo, mismo, con los demás y con su entorno físico para ajustarse a él en la medida de lo posible.

En un principio, los procedimientos aplicados (cursos, semi-

narios, conferencias, etc.) brindaron un auxilio importante en la capacitación, sin embargo, en la medida en que se aceleraba el proceso de desarrollo científico y tecnológico han cedido su lugar a nuevos procedimientos, tanto en la detección de necesidades de capacitación, como en los propios medios de enseñanza y aprendizaje.

IV. 4.1 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO:

Las funciones principales que desempeña un departamento de capacitación son las siguientes:

- Investigación de necesidades de capacitación.
- Diseño de programas:
- Redacción de objetivos
- Clasificación de los objetivos
- Estructuración de contenidos
- Diseño de actividades didácticas
- Técnicas didácticas
- Materiales didácticas
- Instrumentos de evaluación.
- Organización de la instrucción
- Guía del instructor:

La preparación de sus instructores.

- Registro de programas ante la unidad coordinadora del

empleo Capacitación y Adiestramiento (UCECA) tratándose de empresas comerciales e industriales. En lo que se refiere a instituciones financieras, ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS)

- Elaboración de instrumentos de evaluación para medir el aprendizaje, la eficiencia del programa y del instructor, así como seguimiento de los individuos capacitados.

IV. 5. CENTRO DE DESARROLLO EN LA INSTITUCION.

A diferencia de un departamento de capacitación, un centro de capacitación de desarrollo de personal es el lugar en donde se operan los cursos y programas de capacitación, así como la evaluación inmediata del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Un centro de capacitación tiene como objetivo fundamental dar servicio al personal de las diferentes áreas de la organización, tomando en cuenta que es el sitio destinado a la enseñanza continua y a promover el desarrollo integral de las personas que a él acuden.

Un centro de capacitación debe contar con recursos de espacio, materiales y elemento humano, eficientemente

coordinados.

Las instalaciones ideales de un centro de capacitación debe de contar:

- Aulas, eficientemente equipadas con pizarrón, rotafolio, pantalla para proyecciones, equipo eléctrico, mesas y sillas suficientes, etc.
- Un taller en donde se enseñe el manejo de aparatos y máquinas reproductoras del material.
- Una oficina de diseño y reproducción de materiales destinados al formato gráfico y en donde se encuentren la máquinas reproductoras del material.
- Un almacén, en donde se tengan los libros previamente clasificados para promover la cultura y la investigación.
- Sala de juntas destinada a reuniones de trabajo.
- Auditorio que será una sala grande utilizada para conferencias, audiciones y proyecciones.
- Equipo audio-visual, como proyectores, retroproyectores,

grabadores, proyector de cuerpo opacos, etc.

- Equipo de reproducción, accesorios utilizados para reproducir materiales didácticos, puede ser, máquina fotocopiadora miméografo, offset, etc.

Por lo que se refiere a recursos humanos, el centro de capacitación deberá contar como mínimo con:

- Un jefe o director del centro
- Secretarias
- Instructores
- Un coordinador de eventos de la capacitación
- Un responsable de almacén
- Un coordinador administrativo
- Un responsable de biblioteca
- Un coordinador de material didáctico y equipo audiovisual.

C A P I T U L O V

V. 1. HIPOTESIS:

En la hipótesis se nos plantea una serie de suposiciones para comprobar el cumplimiento de los programas de capacitación dados a los empleados en las instituciones bancarias.

¿ A qué niveles de la organización se lleva acabo la capacitación?

¿ Con qué frecuencia es llevada a cabo estos programas?

¿ Qué oportunidades tienen estos empleados después de recibir estos cursos para el ascenso?

Variable Dependiente.- La capacitación por si sólo no es la llave para la solución de las deficiencias de la empresa. La empresa debe de hacer una revisión exhaustiva para determinar las necesidades de capacitación. También debe de seleccionar los mejores instructores porque de ellos dependerá la enseñanza de estos cursos.

El elemento más importante y el que debe de estar conciente de lo que es la capacitación y los beneficios que obtendrá de ella es el empleado, el es el centro y de él dependerá si aprende o no estos cursos de capacitación.

Variable Independiente.- Podemos considerar la Comisión Nacional Bancaria, la cual establece una serie de normas y disposiciones para el cumplimiento de estos cursos de capacitación a los empleados bancarios.

V.2 UNIVERSO:

Para llevar a cabo esta investigación es necesario definir el concepto de universo.

El universo es el grupo entero de participantes que el investigador desea estudiar y respecto a los cuales planea generalizar.

En esta investigación estaría compuesta el Universo por todos los bancos que se encuentran en el Distrito Federal, en la Zona Industrial Vallejo. A continuación enumero estos bancos:

Nombre	Dirección.
Banco Nacional de México	Norte 45 No. 902
Banco Mexicano Somex	Norte 45 No. 902 C
Banca Serffin	Norte 45 No. 902
Banco BCH	Poniente 134 No. 619
Banca Cremi	Norte 45 No. 901
Banco del Atlántico	Calzada Vallejo No. 111

Bancomer	Norte 45 y Poniente 134
Multibanco Comermex	Norte 45 y Poniente 145
Multibanco Mercantil de México	Calzada Vallejo No. 11
Banco Internacional	Calzada Vallejo No. 111

Este universo esta constituido por diez bancos

El número de empleados que integran estos bancos es el siguiente:

Banco Internacional	20
Banco BCH	10
Banco del Atlántico	12
Banca Cremi	13
Multibanco Comermex	15
Multibanco Mercantil de México	14
Banamex	65
Banco Mexicano Somex	11
Banca Serffin	23
Bancomer	40

Con un total de 223 empleados

V.3. MUESTRA:

El método de muestreo de probabilidad son aquellos en que cada elemento del Universo tiene la oportunidad o probabi-

lidad de ser elegida la muestra.

De esta investigación se tomará al azar los elementos que integran la muestra y estarán constituido por el 40% de los empleados que constituyen el Universo.

A continuación se establece el número de cuestionarios que se aplicaron a los elementos en cada una de las Instituciones Bancarias:

Banco Internacional	8
Banco BCH	4
Banco del Atlántico	5
Banca Cremi	5
Multibanco Comermex	6
Multibanco Mercantil de México	6
Banamex	26
Banco Mexicano Somex	4
Banca Serfín	9
Bancomer	16

El total de cuestionarios que se aplicaron a las Instituciones Bancarias es de 89.

A continuación se establece el cuestionario aplicado a los empleados y funcionarios bancarios que se encuentra en la Zona.

México, D. F. a 15 de Mayo de 1987

FUNCIONARIOS BANCARIOS Y EMPLEADOS.

A quien Corresponda:

Soy estudiante de la Universidad del Valle de México de la Carrera de Licenciado en Administración al elaborar mi seminario de Investigación Administrativa (Tesis), mi interés es conocer como se lleva a cabo la capacitación en las Instituciones Nacionales de Crédito, por tal motivo solicito a ustedes sirvan llenar este cuestionario contestando sólo una opción de cada pregunta.

Agradeciendo de antemano su atención para llevar a cabo esta investigación, quedo de ustedes.

Atentamente.

Srta. Alma Alejandra Salgado B.

- 7.- ¿Se complementan los conocimientos que son impartidos en el curso de entrenamiento con la experiencia en el trabajo?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca
- 8.- ¿Existe algún cambio en su conducta después de recibir los cursos de capacitación?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca
- 9.- ¿Se mejoran las relaciones en el trabajo después de recibir los cursos de capacitación?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca
- 10.- ¿Los conocimientos recibidos durante el curso contribuyen a su superación personal y le permiten ascender a ocupar otros puestos dentro de la misma organización?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca
- 11.- ¿Después de recibir el curso de entrenamiento considera que contribuye usted para el progreso de la institución?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca
- 12.- ¿Considera que los métodos empleados por el instructor son los adecuados?
- a) siempre c) algunas veces
b) casi siempre d) nunca

V.5 TABULACION E INTERPRETACION DE DATOS:

En este inciso tenemos que recopilar y tabular los datos para obtener las gráficas y la conclusión de cada uno de los objetivos siguientes:

V. 5.1 OBJETIVOS:

OBJETIVO Número 1:

Determinar el grado de aceptación de la capacitación por parte de los empleados bancarios.

Las preguntas que abarca este objetivo son las siguientes:

- 1.- ¿Estaría usted dispuesto a tomar un curso de capacitación?
- 2.- ¿Establecería cuales son las actividades en las cuales es necesaria la capacitación?
- 3.- ¿Considera usted que es más eficiente después de haber recibido un curso de capacitación?
- 4.- ¿Considera usted que es más importante para su desarrollo personal los cursos de capacitación?

OBJETIVO Número Dos:

Establecer el grado de progreso que obtiene la institución después de recibir los cursos de capacitación.

Las preguntas que contiene este objetivo son:

- 5.- ¿Participa durante el curso de entrenamiento platicando sus experiencias en relación con los temas tratados?
- 6 - ¿Los cursos le resuelven dudas y problemas en el trabajo?
- 7.- ¿Se complementan los conocimientos que son impartidos en el curso de entrenamiento con las experiencias en el trabajo?
- 8.- ¿Existe algún cambio de conducta después, de recibir los cursos de capacitación?
- 9.- ¿Se mejoran las relaciones en el trabajo después de recibir los cursos?
10. ¿Los conocimientos recibidos durante el curso contribuyen a su superación personal y le permiten ascender a ocupar otros puestos dentro de la misma organización?
11. ¿Después de recibido el curso de entrenamiento considera que contribuye usted para el progreso de la institución?

OBJETIVO Número Tres:

Determinar el grado de eficiencia de los cursos de capacitación.

Las preguntas que se integran a este objetivo son:

- 12.- ¿Considera que los métodos empleados por el instructor son los adecuados?
- 13.- ¿Considera usted que el curso de entrenamiento recibido cumple con los objetivos del tema?
- 14.- ¿Los métodos aplicados en el curso de entrenamiento son los apropiados?
- 15.- ¿Considera usted que los medios auxiliares utilizados (pizarrón, películas, gráficas etc), contribuyen para el aprendizaje?
- 16.- ¿La duración del programa permitió tratar todos los temas?
- 17.- ¿Las instalaciones, el lugar y los métodos auxiliares contribuyen para el aprendizaje del curso?
- 18.- ¿El instructor motivo al grupo para el aprendizaje?

V.5.2. RESULTADOS:

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los objetivos del cuestionario, como la presentación de las gráficas

V. 5. 3. Análisis:

El Análisis del objetivo número uno es el siguiente:

Los empleados bancarios están concientes de la importancia que tiene la capacitación en su desarrollo personal, por eso al establecer la pregunta si aceptaría tomar un curso de capacitación, la pregunta fue aceptada por la mayoría de ellos ya que contribuye para la superación personal, proporcionando mayores conocimientos, además logrando que el trabajo se realice con mayor eficiencia y menor costo.

Estos cursos son medios sumamente adecuados para equilibrar los ajustes entre el empleado y su trabajo, además mediante ellos es posible la adaptación completa del nuevo empleado con un mínimo de tiempo.

Es necesario hacer notar que siempre existe la necesidad de un constante entrenamiento a causa de cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización.

Los empleados que han sido seleccionados acertadamente para un puesto específico que se han ajustado adecuadamente a él y a la Institución y que han recibido entrenamiento apropiado, sienten placer y satisfacción en el desempeño de sus labores.

Es un hecho bien conocido que el mayor porcentaje de rotación de personal de una empresa se concentra en los primeros meses de empleo.

Las empresas que han establecido programas de adiestramiento ha logrado reducir considerablemente esta rotación ya que la rotación exagerada significa aumento notable en los costos de operación en tanto que disminución de rotación significa mayor producción, menor desgaste u daños al equipo, menos desperdicio, menor tiempo invertido en superación y para el empleado un sentido de confianza en sí mismo y más grande satisfacción. Otro objetivo de la capacitación es la preparación de empleados para ascensos y promociones.

Al preguntar si establecería cuales son las actividades en la que es necesario la capacitación la mayoría considera que si establecerían las actividades, ya que comprenden las necesidades de reforzar que conocimientos y ampliarlos para resolver algunas dudas de trabajo.

Después de recibir el curso de capacitación el empleado bancario se siente más eficiente, además facilita el cultivo de las relaciones-amistades con el personal y desarrolla el talento administrativo por el más exacto y real conocimiento que el empleado tiene de la Banca.

Dentro de las organizaciones tienen en el factor humano el elemento más valioso de la Banca, sin embargo por diferencia de los individuos que las integran, así como cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que actualmente desempeñan o con las que en futuro realizará.

Surgiendo de esta necesidad en entrenamiento con una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano, el supervisor frente a esta exigencia surge paralelamente la de lograr el desarrollo del elemento humano que se encuentra a su disposición a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo, a su organización y a la comunidad en la que vive y esto solo es posible en la medida en que ese ser humano adquiera conocimientos y desarrolle su capacidad, en cuyo caso el entrenamiento es el auxiliar más valioso, cierto que todos los días se esta entrenando al dar una orden, una instrucción, etc., sin embargo el entrenamiento para lograr eficiencia debe ser sistemático y realizado en tiempo y circunstancias adecuadas.

OBJETIVO N.º 1

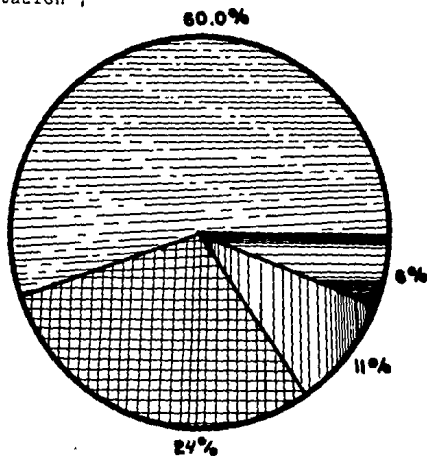
DETERMINAR EL GRADO DE ACEPTACION DE LA CAPACITACION POR POR PARTE DE LOS EMPLEADOS BANCARIOS.





PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%		
1	53	60	21	24	10	11	5	6	89	100
2	27	30.3	45	50.6	15	16.6	4	4.5	89	100
3	42	41.7	24	23.4	22	24.3	2	2.2	89	100
4	38	42.7	23	25.4	22	24.7	6	7.2	89	100

A continuación la presentación de las gráficas del --
objetivo número 1 :

PREGUNTA No. 1

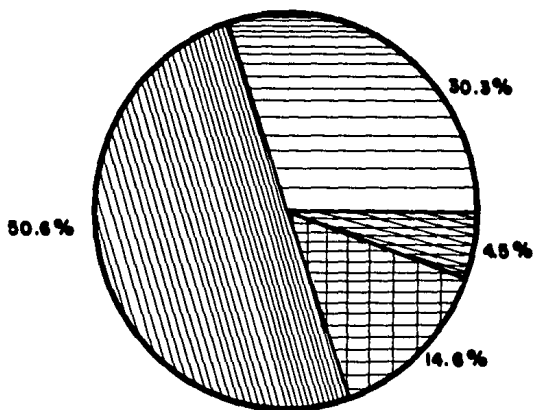
¿ Estaría usted dispuesto a tomar un curso de capacitación ?






-  SIEMPRE
-  CASI SIEMPRE
-  ALGUNAS VECES
-  NUNCA

PREGUNTA No. 2

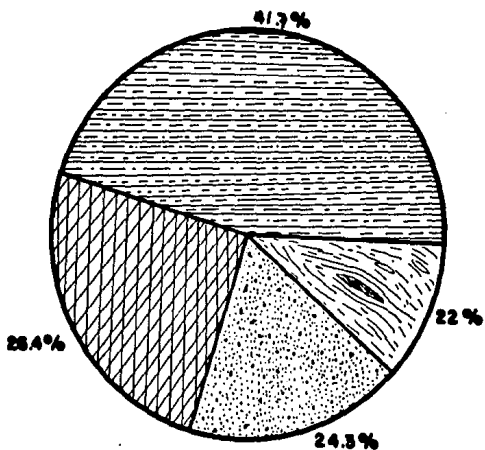
¿ Establecería cuales son las actividades en las cuales es necesaria la capacitación ?







-  SIEMPRE
-  CASI SIEMPRE
-  ALGUNAS VECES
-  NUNCA

PREGUNTA No. 3

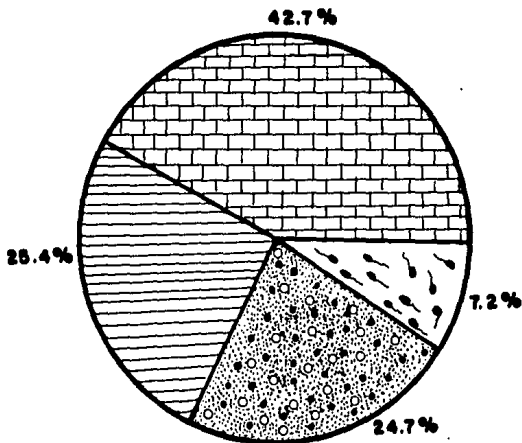
¿ Considera usted que es más eficiente después de haber recibido un curso de capacitación ?







-  SIEMPRE
-  CASI SIEMPRE
-  ALGUNAS VECES
-  NUNCA

PREGUNTA No. 4

¿ Considera usted que es más importante para su desarrollo personal los cursos de capacitación ?



-  SIEMPRE
-  CASI SIEMPRE
-  ALGUNAS VECES
-  NUNCA

El Análisis del objetivo número dos es el siguiente:

El éxito o fracaso de una compañía, empresa o institución bancaria depende de los recursos humanos que con ella cuenta, el tamaño de una compañía será medido por el elemento humano que lo integra, por tal motivo el individuo desde que ingresa a las instituciones bancarias sigue un proceso continuo en su educación. Ya que estamos concientes de la importancia que tiene el elemento humano para el desarrollo.

El entrenamiento constante e inteligente en el trabajo mismo es labor de los ejecutivos de personal, su habilidad para preparar empleados productivos mediante el entrenamiento adecuado durante esta época de cambios constantes no sólo determinará su éxito en la administración sino que jugará una parte importante en la tarea de asegurar la prosperidad de la compañía, empresa o institución bancaria.

El dirigente o administrador debe buscar oportunidad para dotar a sus subordinados de una mejor preparación. Esta es la forma de fortalecer la posición competitiva de la compañía, empresa o institución bancaria.

Debe de apoyar el esfuerzo de la institución bancaria o para acrecentar sus utilidades, sugiriendo formas y medios de reducir los costos, eliminar el desperdicio, dar un adecuado

trato a los clientes mejorar los productos existentes y perfeccionar los métodos y sistemas en uso. El dirigente debe tratar de mejorar sus conocimientos del trabajo y de sus empleados a medida que todos aprenden a realizar de modo más eficiente nuestro trabajo actual y futuro. El administrador debe crear en sus empleados una actitud tal que los haga sentirse en libertad de discutir problemas, hacer sugerencias y ofrecer ideas para mejoramiento de la institución bancaria.

Aunque el entrenamiento de un nuevo empleado es extremadamente importante la preparación para el trabajo de cada uno de sus empleados será la tarea más importante que tendrán las instituciones bancarias durante los próximos años. La capacitación para que sea un instrumento eficaz en manos de la dirección tiene que ser un sistema ordenado que se aplique para solucionar los problemas organizacionales y alcanzar los objetivos de la institución bancaria o empresa.

Debe consistir en algo más que instrucción casual de los que aprenden a utilizar técnicas superiores a la mera improvisación. Requiere además que los fundamentos existentes bajo esas planificaciones respondan reales.

La capacitación tiene que apoyarse en una cuidadosa u conti-

nua investigación. Puede ser relativamente sencilla reunión de datos existentes, los cuales se estructuran adecuadamente y se prepara para deducir de ellos las conclusiones apropiadas. Las respuestas de objetivo dos fueron afirmativas y consideran los empleados que contribuye para su superación personal, así como para el desarrollo de la empresa estos cursos de capacitación.

Los cambios que existen en el empleado son mayor cooperación hay buenas relaciones con los demás empleados y clientes, obtienen nuevos conocimientos que en un momento dado puede contribuir para su ascenso, otros de los beneficios que obtiene es que existe aumento en su sueldo al ascender, al ocupar otros puestos. Existe más confianza en el empleado libertad para la participación en la solución de problemas existentes dentro de la organización. El empleado es el responsable en su propia educación, ya que el establece hasta lugar quiere ocupar dentro de la organización.

OBJETIVO N. 2

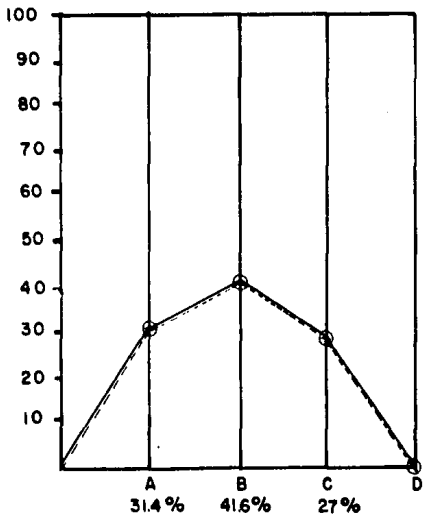
ESTABLECER EL GRADO DE PROGRESO QUE OBTIENE LA INSTITUCION
DESPUES DE RECIBIR LOS CURSOS DE CAPACITACION.

PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	FREC	%	FREC	%	FREC	%	FREC	%	
6	28	31.4%	37	41.8%	24	27%	-	-	89
6	30	33.7%	33	37.1%	26	29.2%	-	-	89
7	28	31.5%	42	48.2%	18	20.2%	1	1.1%	89
8	30	33.7%	17	19.1%	31	34.8%	11	12.4%	89
9	19	21.3%	24	27%	45	50.6%	1	1.1%	89
10	30	33.7%	26	29.2%	31	34.8%	2	2.3%	89
11	33	37.1%	33	37.1%	21	23.6%	2	2.2%	89

A continuación la presentación de las gráficas del ---
objetivo número 2 :

PREGUNTA No. 5

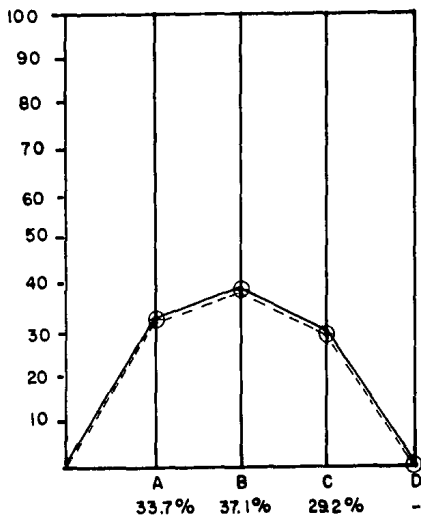
¿ Participa durante el curso de entrenamiento platican--
do sus experiencias en relación con los temas tratados?



A= SIEMPRE
B= CASI SIEMPRE
C= A VECES
D= NUNCA

PREGUNTA No. 6

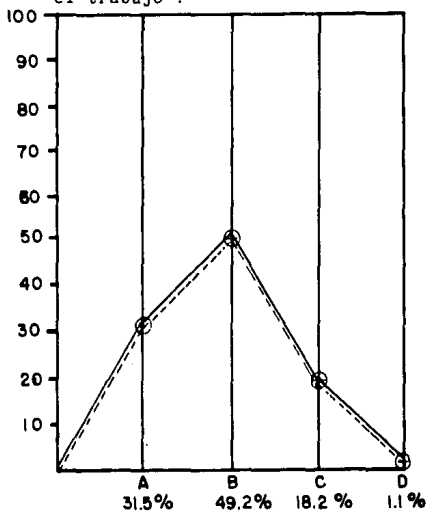
¿ Los cursos le resuelven dudas y problemas en el trabajo ?



A= SIEMPRE
B= CASI SIEMPRE
C= A VECES
D= NUNCA

PREGUNTA No. 7

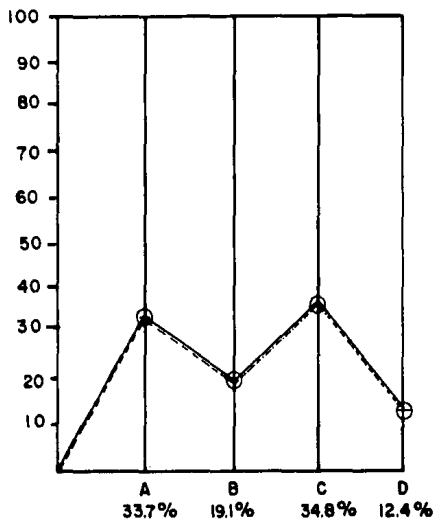
¿ Se complementan los conocimientos que son impartidos en el curso de entrenamiento con las experiencias en el trabajo ?



A= SIEMPRE
B= CASI SIEMPRE
C= A VECES
D= NUNCA

PREGUNTA No. 8

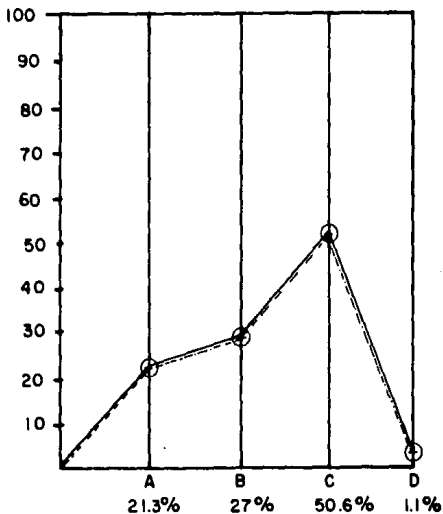
¿ Existe algún cambio de conducta después de recibir los cursos de capacitación ?



A=SIEMPRE
B=CASI SIEMPRE
C=A VECES
D=NUNCA

PREGUNTA No. 9

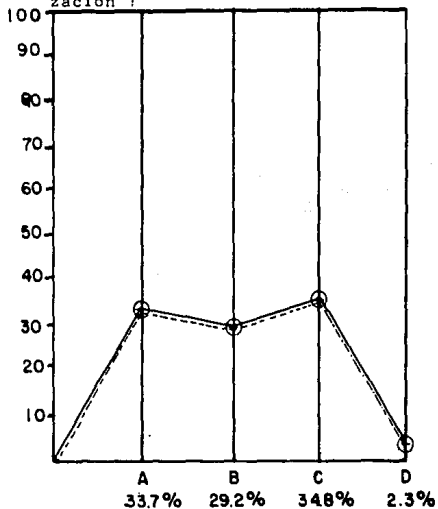
¿ Se mejoran las relaciones en el trabajo después de recibir los cursos ?



A=SIEMPRE
B=CASI SIEMPRE
C=A VECES
D=NUNCA

PREGUNTA No. 10

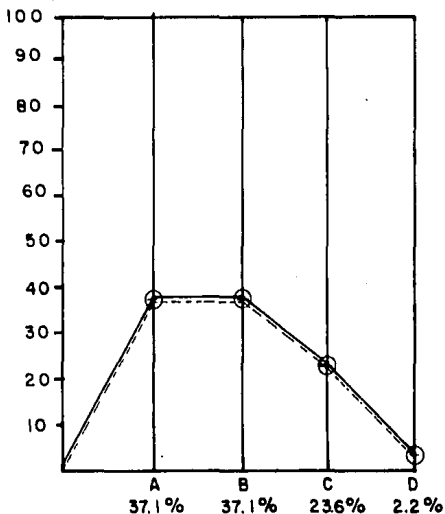
¿ Los conocimientos recibidos durante el curso contribuyen a su superación personal y le permiten ascender a ocupar otros puestos dentro de la misma organización ?



A=SIEMPRE
B=CASI SIEMPRE
C=A VECES
D=NUNCA

PREGUNTA No. 11

¿ Después de recibido el curso de entrenamiento considera que contribuye usted para el progreso de la --- institución ?



A = SIEMPRE
 B = CASI SIEMPRE
 C = A VECES
 D = NUNCA

El Análisis del objetivo número tres es el siguiente:

Los fines específicos que una empresa desea obtener de un programa de adiestramiento varía de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa pero generalmente se reconoce que los programas de entrenamiento, tienden a lograr mayores beneficios que la simple mejoría en la destreza de un puesto concreto y determinado.

Debe tenerse en cuenta que un plan de entrenamiento necesita ser organizado en forma sistemática a fin de que el costo de realización y la inversión de tiempo sean menores pero que no pierda la finalidad de aprendizaje.

Para formular un programa adecuado, la empresa debe investigar las necesidades de entrenamiento, cuando se conteste esta pregunta se puede conseguir y preparar el material y decidir que método debe seguirse para obtener el mejor resultado.

La importancia para el éxito de un programa, es la capacidad el interés, la energía y el tiempo de estudio que el empleado bancario tenga hacia los cursos de capacitación. Estos cursos deberán ser organizados en tal forma que el trabajador esta al tanto de sus progresos.

En la planeación de un programa debe tomarse en cuenta que el entrenamiento puede proporcionarse en forma individual o en forma colectiva, lo cual dependerá de las necesidades concretas y específicas de cada empresa.

¿ En que forma se valoran los resultados de la capacitación? Para asegurarnos de poder dar respuestas a estas preguntas tenemos que utilizar con efectividad las técnicas y métodos de investigación no podemos unicamente apoyarnos en opiniones de los expertos, en el entusiasmo de nuestros adiestrados, en la capacitación de la dirección o en la lógica exclusivamente para responder a ellas.

Es necesario una investigación constante durante años, los objetivos generales que se persiguen básicamente a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de un continuo y sistemático desarrollo.

Otro factor que debemos de considerar para obtener éxito en los cursos de capacitación es el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, lider, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación, su influencia es incuestionable y en este aspecto puede existir las mejores condiciones para la instrumen-

tación, esto es, edificio, mobiliario, equipo, método, pero si el instructor falla y no es aceptado, todo ira mal con seguridad habrá un triste fracaso.

Se puede presentar la situación contraria.

Que ni el edificio o los medios sean los mejores, pero si el instructor es eficiente y sus habilidades y características de liderazgo son tales que mantiene al grupo interesado y motivado sí puede llegar al éxito.

Otro factor importante es fomentar y desarrollar en los estudiantes el deseo de aprender. El entusiasmo y la inspiración que reciben son la fuerza giratoria. Debe existir un incentivo, ya sea por recompensa subjetiva o el sentimiento de ser más útiles y de que pueden producir más.

El coordinador de capacitación, es el futuro, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse. Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación en su empresa. Se tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas.

Tiene que poseer un alto grado de adaptación intelectual en la investigación y uso de técnicas sobre todo, debe ser con

habilidad de comunicar los resultados de la capacitación a los funcionarios y ejecutivos de la empresa, especialmente un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para las preguntas siguientes:

¿Quiénes deben de ser entrenados, capacitados?

¿En que área?

¿Por quienes?

¿Cuándo?

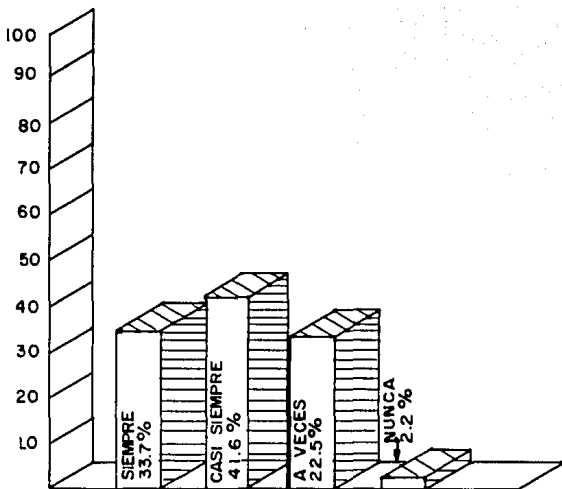
OBJETIVO N.º 3

DETERMINAR EL GRADO DE EFICIENCIA DE LOS CURSOS DE
CAPACITACION.

PREGUNTA	SIEMPRE		CASI SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	
12	30	33.7%	37	41.6%	20	22.5%	2	2.2%	89
13	28	31.5%	36	40.4%	24	27%	1	1.1%	89
14	19	21.4%	35	39.3%	34	38.2%	1	1.1%	89
15	40	45%	37	41.6%	12	13.4%	-	-	89
16	19	21.3%	45	50.6%	22	24.7%	3	3.4%	89
17	42	47.2%	24	27%	22	24.7%	1	1.1%	89
18	34	38.2%	40	45%	15	16.8%	-	-	89

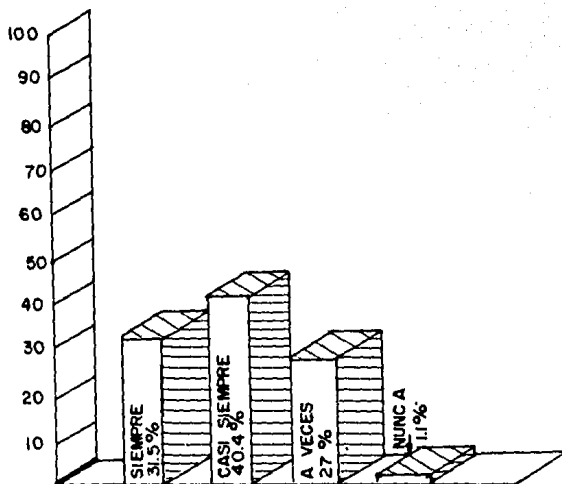
A continuación la presentación de las gráficas del --
objetivo número 3 ;

PREGUNTA No. 12



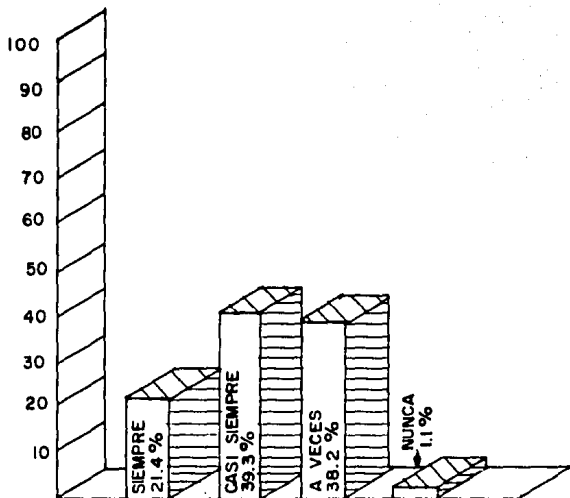
¿ Considera que los métodos empleados por el instructor son los adecuados ?

PREGUNTA No. 13



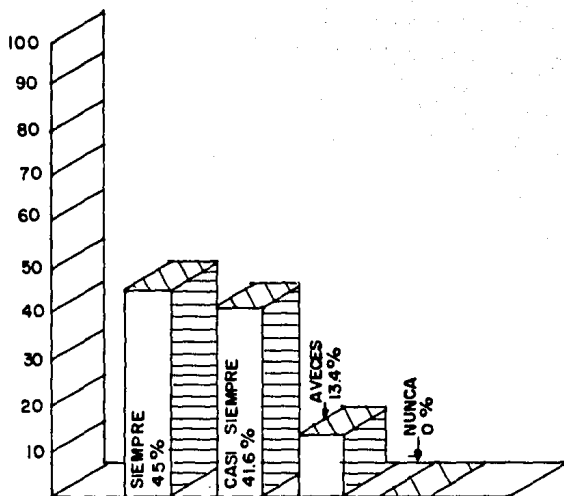
¿ Considera usted que el curso de entrenamiento recibido cumple con los objetivos del tema ?

PREGUNTA No. 14



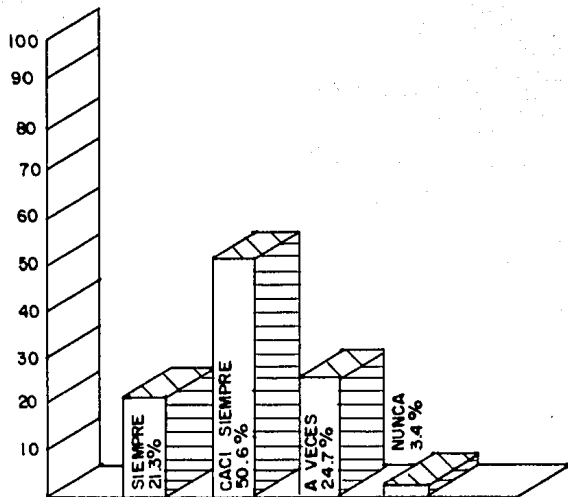
¿ Los métodos aplicados en el curso de entrenamiento son los apropiados ?

PREGUNTA No. 15



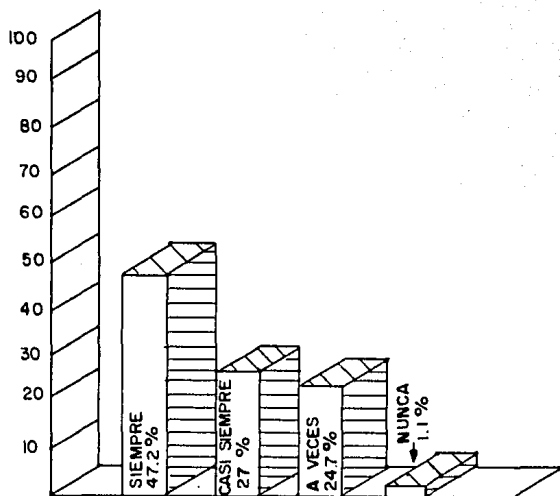
¿ Considera usted que los medios auxiliares utilizados (Pizarrón, películas, gráficas, etc.), contribuyen - para el aprendizaje ?

PREGUNTA No. 16



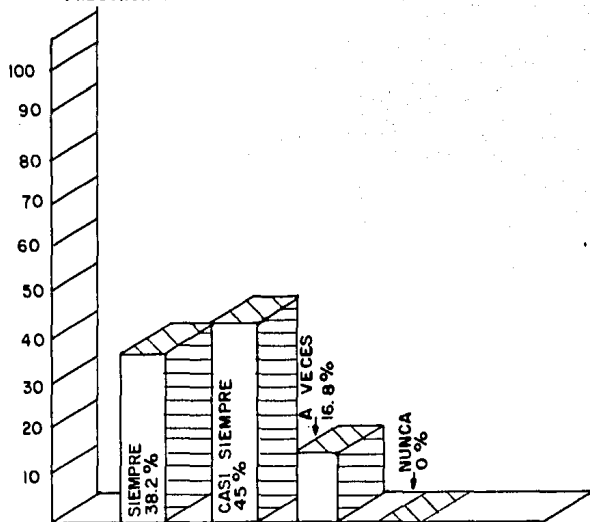
¿ La duración del programa permitió tratar todos los temas ?

PREGUNTA No. 17



¿ Las instalaciones, el lugar y los métodos auxiliares contribuyen para el aprendizaje del curso ?

PREGUNTA No. 18



¿ El instructor motivo al grupo para el aprendizaje?

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

- * Es importante hacer notar que los empleados bancarios están concientes de la importancia que tiene la capacitación en su desarrollo personal, como técnico y profesional
- * Se está conciente y convencido que el factor humano es el recurso más valioso dentro de una organización.
- * La capacitación para que sea un instrumento eficaz en manos de la dirección tiene que ser un sistema ordenado que se aplique para solucionar los problemas organizacionales y alcanzar los objetivos de la organización.
- * La capacitación tiene que apoyarse en una cuidadosa y continua investigación; ya que todas las fuerzas innovadoras de la sociedad provocan problemas o situaciones que afecte a nuestra propia persona y en las relaciones de las personas.
- * Los objetivos que se persiguen a través de la capacitación son generar, incrementar y modificar conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de un continuo y sistématico desarrollo.

- * Otro factor importante es fomentar y desarrollar en los estudiantes (capacitados) el deseo de aprender. El entusiasmo y la inspiración que reciben son la fuerza giratoria. Debe existir un incentivo, ya sea por recompensa subjetiva o el sentimiento de ser más útiles y de que puedan producir más.

- * Un programa de capacitación debe ir encaminado a resolver problemas en el desempeño eficiente y eficaz de los empleados dentro de su puesto.

- * El Centro de Capacitación deberá contar con los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que sean eficientes para desarrollar las actividades correspondientes a su área de incumbencia de tal forma que logre los objetivos planteados.

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

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Arias Galicia F.

Ed. Trillas

México, 1984

ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

Reyes Ponce A.

Ed. Limusa

México, 1983

CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Siliceo Alfonso.

Ed. Limusa

México, 1984

CONSTITUCION POLITICA MEXICANA.

Ed. Porrúa

México, 1985

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

Ballesteros Inda Nicolas.

México, 1982.

LEY FEDERAL DE TRABAJO

Ed. Porrúa

México, 1985

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

Alberto Rios Szalay + Andres Paniagua Aduna.

Ed. Trillas

México, 1983

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Terry George

México, 1982

**REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES
DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.****SISTEMA MEXICANO BANCARIO.**

Eduardo Villegas

México, 1983