

10622
8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACION PARA
COADYUVAR A MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE EN
UNA SUCURSAL BANCARIA

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JOSE ALBERTO BARRERA FLORES

ASESOR: DR. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2003

8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario
Recursos Humanos

Propuesta de un plan de capacitación para coadyuvar a mejorar la
atención al cliente en una sucursal bancaria

que presenta el pasante: José Alberto Barrera Flores
con número de cuenta: 09311600-4 para obtener el título de
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Septiembre de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

II

M.A. María Teresa Muñoz García

III

Lic. Eva Lilia Torres Reyes

IV

Dr. José Vili Martínez González

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES (ROSA Y SALVADOR)

**SIEMPRE EXISTIÓ UN MOMENTO DE DESESPERACIÓN
POR TANTAS HORAS MALAS DE UN NIÑO,
QUE APRENDIÓ DE LOS MALOS RATOS
AHORA SE LOS DIGO AUNQUE NUNCA LO NOTARON.
GRACIAS POR AGUANTAR LOS DÍAS DE TORMENTA
QUE SE OCASIONARON POR MÍ.
ME FALTA DECIR UNA PALABRA LOS AMO, GRACIAS.**

A MI MAMÁ:

**LA DEDICACIÓN PARA MOSTRAR QUE NO HAY LIMITES, LO CONOCÍ DE
TÍ
EL CANSANCIO DEL CAMINO, HACIA EL FINAL
NO SOLO DEMUESTRA UN GRAN ESFUERZO SINO
EL CARÍÑO POR LA VIDA.
GRACIAS POR TU HERENCIA.**

A MIS HERMANAS:

**QUE AUNQUE SIEMPRE ESTUVE LEJOS
NUNCA DEJE DE PENSAR EN ELLAS
PARA CONTINUAR EL CAMINO
QUE EMPECÉ PRIMERO QUE ELLAS.
LAS QUIERO.**

A EVE:

**SORPRENDER Y SER SORPRENDIDO CON TU INTELIGENCIA PARA
RETAR EL PRINCIPIO.**

**APRENDER SIN LAS MANOS ES DIFÍCIL
ENCONTRARTE LO FUE AUN MÁS,
RECORDAR LA PRIMERA VEZ QUE TE CONOCI
Y AVERIGUAR QUE TÚ MANO SIEMPRE ESTARÍA
CUANDO LA INTELIGENCIA Y LA ESPERANZA SE PERDIERAN.
GRACIAS POR TU SONRISA.**

A MIS AMIGOS:

**COMPARTIR EL AULA, EL LLANTO, LAS ALEGRÍAS
Y ADEMÁS UNA AMISTAD
RECORRIENDO CIENTOS DE KILÓMETROS
SIN RETROCEDER EN LA ADVERSIDAD.
A TODOS ELLOS GRACIAS.**

A MIS PROFESORES:

GRACIAS POR SU TIEMPO PRESTADO.

A LA UNAM (FES CUAUTITLAN C-4)

**EL ENTRAR NO SOLO CAMINANDO POR TU INTERIOR
SIGNIFICÓ EL APRENDIZAJE DE LA VIDA Y EL SABER,
SINO EL SABER QUE EXISTE UN LUGAR EN DONDE APRENDER
SIN NINGÚN COSTO.
GRACIAS.**

4

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TÍTULO

Propuesta de un plan de capacitación para coadyuvar a mejorar la atención al cliente en una Sucursal Bancaria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de una sucursal bancaria, el servicio al cliente y su funcionamiento depende directamente del personal que labora en ella. Además de conocer los procesos para realizar las diferentes operaciones bancarias que se efectúan en la sucursal, así como proporcionar información al cliente de los productos y servicios con los que cuenta la institución.

El principal objetivo de las sucursales bancarias y de toda la institución radica en ofrecer un excelente servicio a través de la amplia gama de productos y servicios.

Debido a que la institución realizó una fusión, se tenía dos formas muy diferentes de trabajar dentro de una sucursal, además de su estructura administrativa. Al empezar a trabajar con un sistema nuevo y diferente al anterior, se presentan nuevos procedimientos con algunas deficiencias del mismo, trayendo como consecuencia un mal servicio para los clientes.

Aunado a los cambios originados por la fusión de dos instituciones financieras para crear un solo sistema de trabajo dentro de las sucursales, surge la pregunta: ¿Podrá el empleado mejorar la atención al cliente mediante un plan de capacitación?.

OBJETIVO GENERAL

- Establecer un plan de capacitación para los empleados del área de servicio de una sucursal bancaria que permita mejorar la atención al cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el programa de capacitación que cumpla con los elementos necesarios para mejorar la atención a los clientes.

- Actualizar los conocimientos mediante los métodos y técnicas de capacitación.

JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de las instituciones financieras es ofrecer un excelente servicio que permita destacarse de entre las otras y ser competitivo mediante su personal, que es el elemento más importante mediante una mejor capacitación.

Será de gran utilidad establecer un mejor servicio al cliente en la sucursal bancaria, con la finalidad de mejorar la calidad de éste, así como desarrollar un mejor sistema de trabajo y políticas de servicio.

También el empleado debe conocer las metas de la institución, el ambiente y proyección, definiendo sus responsabilidades mediante los diferentes métodos de capacitación, además de un adecuado plan de capacitación para tener un desarrollo profesional y social dentro de la institución.

HIPÓTESIS

- Mediante el plan de capacitación, se mejorará la atención y el servicio al cliente en una sucursal bancaria.

ÍNDICE

Protocolo

Introducción

Capítulo 1.- Capacitación

1.1. Concepto	4
1.2. Objetivo de la capacitación	8
1.3. Procesos de la capacitación	10
1.4. Principios de la capacitación	11
1.5. Tipos de capacitación	15
1.6. Métodos de capacitación	17
1.7. Técnicas de capacitación	18
1.8. Diagnósticos de las necesidades de capacitación	23
1.9. Análisis de las necesidades de capacitación	25
1.10. Medios para determinar las necesidades de capacitación	28

10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 2.- Programas

2.1. Concepto de programas	30
2.2. Tipos y clases de programas	30
2.3. Requisitos de los programas	31
2.4. Reglas de los programas	33
2.5. Elaboración de un programa de capacitación	34
2.6. Ventajas de los programas	36
2.7. Evaluación del programa de capacitación	37

Capítulo 3.- Generalidades del servicio en la institución financiera

3.1. Instituciones financieras	40
3.2. Los servicios	42
3.3. Tipos de servicios	45
3.4. Características del servicio	47
3.5. Objetivo del servicio	49
3.6. El servicio de la institución financiera	50
3.7. Procedimiento en la institución financiera	51
3.8. Análisis del servicio al cliente	52

Caso Práctico

56

Conclusiones

74

Bibliografía

75

12

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones.

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.

Las tecnologías en rápido cambio requiere que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Debe considerarse que la capacitación no es sólo una inversión sino también un factor de desarrollo, un mecanismo de transformación social y un instrumento de progreso técnico.

Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Estimada como un proceso permanente de aprendizaje, es también la base para la superación personal, así como del mejoramiento de los grupos de trabajo, de las organizaciones y de la sociedad.

En este trabajo se plantea en el capítulo uno los conceptos de capacitación mostrando el objetivo, procesos y principios que nos ayudarán a diagnosticar las necesidades de capacitación para utilizar adecuadamente los diferentes métodos y técnica determinando los medios de capacitación.

1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el capítulo dos se menciona el concepto de programas, tipos, clases y los requisitos que debe contener el mismo, así como las reglas y su proceso de elaboración para mejorar la calidad del servicio, finalmente de las ventajas y su evaluación del programa.

El capítulo tres nos menciona brevemente la historia de las instituciones financieras y los servicios que ofrecen, además de su objetivo, características, tipos de servicio y analizar el servicio para ayudar a entender el objetivo de este trabajo que es ayudar a los empleados a mejorar la calidad del servicio.

En el caso práctico se describe la historia de la institución financiera que es donde se desarrolla el mismo, se presenta el objetivo y la situación actual, así como la propuesta de nuestra investigación desarrollando un plan de capacitación con el objetivo de mejorar la calidad del servicio.

CAPITULO I

CAPACITACIÓN

1.1. CONCEPTO

La conceptualización de capacitación es manejado por diferentes autores de acuerdo al enfoque y al análisis de su trabajo, haciendo que el concepto de capacitación sea muy diverso sin perder su objetivo principal, que es el siguiente:

Capacitación (del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino cāpare = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Capacitación acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y / o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores. Su cobertura abarca entre otros, los aspectos de atención, memoria, análisis, síntesis y evaluación de los individuos; respondiendo sobre todo al área del aprendizaje cognoscitiva. (Jesús C. Reza Trosino 1995)

Capacitación es el proceso mediante el cual el trabajador incrementa sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia de sus tareas.

Para evitar problemas semánticos, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los conceptos de capacitación, desarrollo y entrenamiento:

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

La capacitación tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el proceso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización. (Alfonso Siliceo 1995)

Además de los diferentes concepto de capacitación debemos tener presente que el ser humano, tiene que combinar no solo está, sino también debe complementarse con su experiencia y educación que se tuvo que aprender mucho antes de empezar a laborar.

Si ubicamos a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores al interior del campo de la educación, entendida ésta como un proceso de formación social, a través del cual los hombres se informan sobre el medio en que viven y sobre la historia, a la vez que se capacitan para aplicar dicha información en su realidad circundante con objeto de influir en ella, es interesante resaltar que la educación siempre deberá tener un objetivo, ya que no se educa para un mundo abstracto, sino para influir participando de manera u otra dentro de una colectividad de la cual se forma parte. Es aquí cuando se liga el aspecto educativo con el laboral, si se considera que el hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva del país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo.

Por tanto, la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes) útiles a los individuos, para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria.

Los procesos educativos varían en cuanto a su temporalidad y forma de aplicación, esto es, existe un tipo de educación llamada formal y otra informal.

Educación formal:

Es un proceso de enseñanza-aprendizaje, estructurado y sistematizado, que se imparte a través de instituciones. La función de estas instituciones es la de proporcionar al individuo elementos teóricos que le permitan un adecuado desenvolvimiento en su vida cotidiana. Los individuos sujetos a este tipo de educación, obtienen un grado de calificación reconocido en todo el país y con la opción de ingresar a sistemas educativos formales en otros países.

Educación informal:

Es un proceso de enseñanza aprendizaje, asistemático, desligado del sistema educativo nacional y dependiente del campo en donde se desenvuelve un individuo. A este punto corresponden los términos: experiencia, práctica, habilidad y todos aquellos que dan idea de una aptitud o destreza adquirida por el individuo.

Es evidente, dadas las definiciones anteriores, que la capacitación y el adiestramiento forman parte de la educación y concretamente de sus procesos informales, para continuar edificando la estructura conceptual, se revisarán ahora las siguientes propuestas.

El aprendizaje influye sobre distintas manifestaciones del comportamiento humano divididas en áreas, éstas son:

Cognoscitiva:

Comprende aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad, tales como: atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión. Abarca básicamente el análisis y perfeccionamiento del pensamiento cuantitativo y cualitativo.

Afectiva:

Comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras; dichas tendencias intervienen en el desempeño del trabajo. Abarca básicamente el desarrollo del pensamiento social, la expresión lingüística y la expresión y sensibilidad estéticas. Además abarca aspectos de habilidades y destrezas, es decir, actividades que realiza un individuo que aunque dependen de procesos cognoscitivos, son físicamente observables. Abarca lo correspondiente a la coordinación y equilibrio de los movimientos. También es importante señalar que, aunque las áreas antes mencionadas juegan un papel específico; esto no quiere decir que se presenten por separado. Entre ellas hay una interrelación y una dependencia de tal manera que no es posible su comprensión integral sin la participación de las tres, es decir, en mayor o menor proporción y dependiendo del tipo de habilidad, destreza o conocimiento que se pretenda desarrollar. La participación de alguna de las áreas será también mayor pero siempre estará acompañada por las otras dos.

Con esta idea, las áreas cognoscitiva y afectiva se relacionan más con la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, en tanto que la psicomotriz tiene una mayor relación con el perfeccionamiento de las habilidades manuales.

De lo anterior se desprende que la adquisición de conocimientos y la modificación de actitudes, van a permitirle al individuo desarrollar sus potencialidades con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una unidad de trabajo e integrarse a un medio ambiente socio-laboral. Por otra parte, los aspectos relativos a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, son susceptibles de perfeccionarse, mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, lo que permitirá una mayor precisión en la ejecución de las tareas inherentes a su ocupación.

En los siguientes párrafos, se proporcionarán las definiciones correspondientes a diversas términos que se utilizan en la capacitación con el fin de entender mejor está misma.

Actitud:

Tendencia del comportamiento afectivo, regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones.

Aprendizaje:

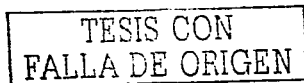
Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de un proceso de adquisición o captura de conocimientos.

Aptitud:

Potencialidad del individuo para aprender; condición o serie de características que le permiten adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o una habilidad.

Conocimiento:

Conjunto de datos o principios que conforman el saber humano.



Habilidad:

Conocimiento o destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación.

Hábito:

Comportamiento del ser humano caracterizado por cierta estabilidad y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o costumbre. (Jesús C. Reza Trosino 1995)

1.2.OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de todo trabajo sobre capacitación se debe tener claro el objetivo y el enfoque que se le va a dar, dentro de las necesidades de cada organización, pero sobre todo en el análisis que cada investigador le dé a su trabajo.

Hemos mencionado que la capacitación y desarrollo del personal debe servir para incrementar la productividad de las empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear objetivos más específicos, de acuerdo a las necesidades de cada organización se pueden definir los objetivos de la siguiente manera; elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades, así como del desarrollo de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como la superación personal y en el mejoramiento socioeconómico de los individuos que integran la organización.

La capacitación debe dirigirse a disminuir <hasta eliminar> los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, los cuales interfieren en el logro de la máxima eficiencia.

La finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles información y conocimientos, habilidades o actitudes. De ahí la importancia de la capacitación, sin ella, las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. La capacitación es importante para la empresa y para el funcionario en la medida que proporciona al trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, *utilización correcta del material y sobre todo, la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace.* (Adalberto Chiavenato 1993)

Además de lo ya mencionado, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de la empresa, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que deban resolverse con anticipación. Podríamos afirmar que el adiestramiento y capacitación que incrementan los conocimientos y habilidades para un mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro tema que desarrolle y perfeccione la personalidad y oriente *mejor las actitudes frente uno mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual formamos parte y a la cual mediatamente debe servir.* (Alfonso Siliceo 1995)

No todos los beneficios de los programas de capacitación de una organización se originan en las entidades corporativas. Los empleados ganan sobre una base personal de su exposición a las experiencias educativas (especialmente los programas de desarrollo de administradores). En la última década se ha advertido un marcado interés por llevar a cabo programas de capacitación de personal, tanto en el sector privado como el público. En toda organización, es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de *actualización de conocimientos y actitudes.*

También podemos mencionar que la capacitación puede enfocarse con este punto de vista buscado lograr ciertos objetivos, además de los ya mencionados los cuales se detallan a continuación.

- Objetivo general de la capacitación:

Lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

- Objetivos particulares de la capacitación:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento del personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna. (Rodríguez Valencia 1993).

1.3. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN

Los principios de capacitación al igual que los objetivos, deben establecerse considerando a toda la organización y en concordancia con las normas en materia de administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Sistema de sueldos y salarios.
- Prestaciones.
- Promociones y ascensos.
- Sanciones y estímulos.

Pero en términos generales, la capacitación será un método permanente y continuo orientado a:

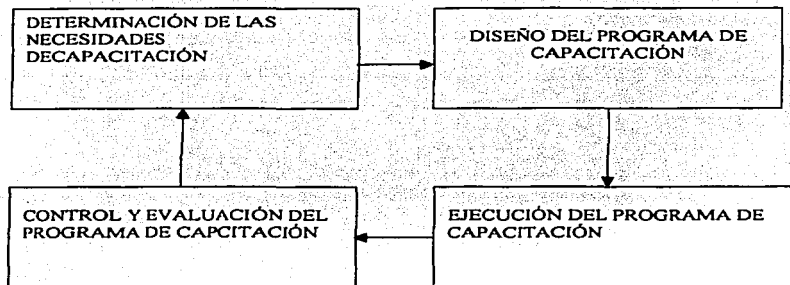
- a) Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarles la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- b) Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de equipo o de procedimientos.
- c) Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo consideren necesario.
- d) Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

Podemos decir que los principios de capacitación muestran la estructura de está, para no perder el objetivo que el de mejorar las habilidades del personal en una forma adecuada y satisfactoria.

1.4. PROCESOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un proceso continuo para alcanzar los objetivos específicos de la capacitación y su propósito es elevar la productividad de las personas en su trabajo a través de su comportamiento.

Enseguida citaremos los elementos del proceso de capacitación:



*En esta parte sólo se mencionan los elementos de la capacitación, más adelante se describen con detalle.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente un programa de capacitación son las siguientes:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación y seguimiento.

Planeación:

En planeación se determina qué hacer y consta de tres elementos principales: detección de necesidades de capacitación, establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

En la detención de necesidades de capacitación se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas a través de la capacitación, se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planteó.

En los planes y programas se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elaboran en forma anual.

Organización:

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al qué hacer, la organización instrumenta el con qué hacerlo, en otras palabras, se trata de disponer de los elementos tecnológicos, humanos y físicos para su realización. La organización se descompone en los elementos que se presentan a continuación:

- Estructuras y sistemas. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conforme el manual de organización.
- Integración de personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar la capacitación requieren personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesita aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y, en general, diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados quizá sea el punto fundamental para conducir.

El adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos, empleando personal en la medida que sea necesario.

Ejecución:

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

- **Materiales y apoyos de instrucción.** Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y filmico, al igual que determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en el momento adecuado.
- **Contratación de servicios.** Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material filmico, materiales de apoyo didáctico o alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- **Coordinación de cursos.** Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones y confirmación de grupos, hasta servicios de ordenamientos de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y, en general, todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

Evaluación y seguimiento:

La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

- **Del sistema.** La efectividad de la capacitación en todo su proceso, debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control, formativos, medios de difusión y herramientas de seguimiento y evaluación.
- **Del proceso instruccional.** La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se pueden realizar plenamente cuando se cuenta con objetivos instruccionales técnicamente diseñados.

El seguimiento es evaluar las actividades que realizan los participantes una vez que ha concluido su instrucción. Se traduce en la observación de la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación de los obstáculos para aplicar las nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes adquiridos en un curso. (Jaime A, Granados 1999)

1.5. TIPOS DE CAPACITACION

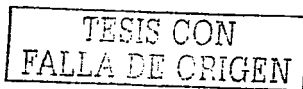
Para mencionar los diferentes tipos de capacitación que se pueden emplear durante la capacitación de los empleados de una organización se pueden mencionar los siguientes:

La capacitación incluye tres tipos de contenidos:

- a) Transmisión de informaciones y conocimientos. La capacitación generalmente tiene por objeto la transmisión de la información y de conocimientos necesarios para ejercer el cargo que se ocupará, ya sea información sobre el trabajo, la empresa, sus productos y servicios, sus reglas o reglamentos internos, su estructura organizacional, etcétera. En general, los empleados recién admitidos pasan por un programa de integración en la empresa, donde reciben información y conocimientos sobre su nuevo trabajo, la empresa, sus productos y servicios, reglas y reglamentos internos, etcétera.
- b) Desarrollo de habilidades. La capacitación también se utiliza para desarrollar ciertas habilidades y destreza relacionadas con el cargo actual o futuro. Buena parte de estas habilidades son motoras y manuales y su desarrollo exige capacitación y práctica constante.
- c) Desarrollo de actitudes. Por lo común, se trata de transformar actitudes negativas o inadecuadas en actitudes positivas y favorables. Es el caso del desarrollo de actitudes de relaciones humanas (para mejorar la relación entre las personas), desarrollo de hábitos y actitudes. El desarrollo de actitudes tiende a mejorar la forma de tratar al cliente, al colega, cómo comportarse, cómo solucionar dificultades o negativas del cliente, etcétera.

Siguiendo el ejemplo de la educación tradicional, el tipo más obvio de capacitación es la clase. Las organizaciones grandes tienen la manera de organizar sus propias clases, que celebran antes o después de las horas regulares. Cuando la administración superior considera la clase de suficiente importancia, permite a los empleados tomarla en horas de trabajo. La capacitación en clase fuera del trabajo se puede tomar en escuelas cercanas, o por sociedades profesionales o institutos de enseñanza. En las últimas décadas han surgido empresas privadas dedicadas al negocio de impartir curso para la industria, el comercio y las organizaciones de servicio.

La gerencia de personal y más específicamente su departamento de capacitación, es la encargada de administración los diferentes tipos de programas, derivados de las necesidades de la organización y de las disposiciones legales en esta materia.



De acuerdo con Calderón Córdova (Manual para la administración del proceso de capacitación de personal, Edit. Limusa p.22), la capacitación se ha dividido en tres áreas:

1. **Capacitación para el trabajo.** Está dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función; por ser de nuevo ingreso, por promoción o reubicación dentro de la misma organización.
 - a) **Capacitación de preingreso.** Se realiza con fines de selección, concentrándose en proporcionar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollar sus habilidades y / o destrezas necesarias para la ejecución de las actividades del puesto.
 - b) **Inducción.** Consiste en un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes, objetivos y políticas, para apresurar su integración al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.
 - c) **Capacitación promocional.** Conjunto de acciones de capacitación que dan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad, responsabilidad y remuneración.

2. **Capacitación en el trabajo.** La conforman diversas actividad enfocadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes del personal en las tareas que realizan. En ellas se conjuga la realización individual con el seguimiento de los objetivos organizacionales.
 - a) **Adiestramiento.** Consiste en una acción destinada al desarrollo las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
 - b) **Capacitación específica y humana.** Consiste en un proceso educativo, aplicado de manera sistemática, a través del cual las personas adquieren conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

3. **Desarrollo.** Este comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las que pueden llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación.
 - a) **Educación formal para adultos.** Son las acciones llevadas al cabo por la organización para apoyar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
 - b) **Integración de la personalidad.** La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismo y su grupo de trabajo.
 - c) **Actividades recreativas y culturales.** Se refiere a las acciones que se dan a los trabajadores en cuanto al esparcimiento necesario para su integración con el grupo.

Así como el desarrollo de su sensibilidad y creación intelectual y artística. (Rodríguez Valencia 1993)

1.6. TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN:

Las técnicas de capacitación son una de las partes importantes para lograr una eficiente capacitación de los individuos de una organización.

"Las técnicas didácticas son maneras prefijadas de enseñar, que han sido comprobadas por la experiencia como eficientes para conducir un proceso de aprendizaje. Las técnicas son caminos de tipo intelectual que orientan al profesor o instructor sobre como enseñar; que le indica la ruta a seguir a través de fases o etapas y que propician una rápida obtención de los objetivos educativos propuestos". (Eloisa Vargas y Manuel Álvarez)

Las técnicas se distinguen de los métodos, entre otras cosas, por las siguientes características:

- a) Son formas específicas de organización de los participantes, empleados por los instructores.
- b) Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares.
- c) Son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves.

De esta manera, se puede concluir que los métodos son de carácter general y las técnicas son restringidas, limitadas; también se puede decir que, en algunos casos, los métodos se componen de varias técnicas. El ejemplo más destacado y ampliamente conocido de esto se refiere a los cursos en aula, que hemos considerado como un método por constituir, en principio, una forma general de organización de los participantes. En este tipo de cursos se observa cómo se emplean, en función de los objetivos de aprendizaje varias técnicas como son la exposición, el estudio de casos, la dramatización, etc.

Con todo lo anterior, debe quedar bien claro que las técnicas también reúnen determinadas características, las cuales permiten su distinción. Así, tanto por las etapas que comprenden como por las actividades que realiza el instructor y los participantes, no existe problema alguno en diferenciar una discusión en grupos pequeños, de una demostración. (Alejandro Mendoza Nuñez 1994)

La ejecución de la capacitación exige aplicar diversas técnicas de capacitación. Las principales son las siguientes:

- a) Clases magistrales. Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones. Generalmente se utilizan recursos audiovisuales como pizarrón, retroproyectores de transparencias, proyector de diapositivas, etc..
- b) Demostraciones. Es la principal técnica de capacitación para la transmisión de conocimientos sobre la operación de máquinas y equipos, ya sea de escritorio o de producción fabril.
- c) Lectura programada. Es una técnica de capacitación barata, porque se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y puede ser realizada fuera del horario de trabajo, pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.
- d) Instrucción programada. Es una técnica de capacitación nueva que se basa en grupos de informaciones seguidas por test de aprendizaje que determina si el aprendiz vuelve al grupo anterior si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente. También ahorra el instructor y la evaluación del aprendizaje.
- e) Dramatización. Es una técnica de capacitación ideal para la transmisión de nuevas actitudes y conductas. Se basa en presentar un rol, es decir, en la dramatización, ideal para cargos que exigen contacto con las personas, como vendedores, demostradores, telefonistas, etc. Es muy utilizada para capacitar relaciones humanas en el trabajo, para enseñar a jefes y supervisores cómo lidiar con los subordinados, etc..

1.7.MÉTODOS DE CAPACITACIÓN

Para entender los métodos de capacitación se debe tener en consideración algunas definiciones sobre está de acuerdo a lo siguiente:

Método es el ordenamiento lógico y secuencial de las actividades que conforman cualquier proceso, a fin de obtener un modo razonado de obrar en relación con un objetivo trazado.

El método de educación identifica las formas en las cuales la gente es organizada con el propósito de conducir una actividad educativa. El método establece una relación entre el aprendiz y la institución o agencia a través de la cual se logra la tarea educativa. Así, los métodos de educación de adultos pueden ser clasificados como individuales, grupales o comunitarios.

La cuestión ya está planteada en términos concretos, que bien pueden aplicarse a la capacitación. Los métodos son formas de organización de los participantes que utilizan agencias o instructores para lograr los objetivos de adiestramiento y capacitación. Estas formas constituyen un ordenamiento lógico y consecuente de acciones y un modo sistemático de trabajo.

La clave de la estrategia de una acción de capacitación es la selección del método o los métodos a ser aplicados en el diseño instruccional. Los medios y técnicas, que forma el método educativo de capacitación, determina la estructura, la extensión y las limitaciones del diseño de la instrucción.

Para ser considerados como tales, los métodos de adiestramiento y capacitación deben reunir las siguientes características:

- a) Ser formas generales de organización de los participantes, usadas por los agentes capacitadores, instituciones o instructores.
- b) Incluir a un sujeto, a varios o a un grupo considerable de personas, quienes pueden estar reunidas en un lugar determinado a la misma hora, o separadas, incluso en sitios muy diferentes entre sí.
- c) Su aplicación involucre un periodo suficientemente amplio para que se logre el aprendizaje.
- d) Se diferencia por su naturaleza y características, básicamente el ambiente y el lugar donde se realiza.

La rotación de puestos también satisface los criterios planteados para ser considerada como un método: es una forma de organización de los participantes utilizada por la empresa, ya sea por su área de capacitación o por el encargado de la misma. Se basa en la ubicación temporal de varias personas en diferentes puestos, durante lapsos definidos previamente, a

efecto de que adquieran una visión más compleja de las labores de la empresa, mejoren su versatilidad o se preparen para algún puesto superior. Normalmente integra varias personas simultáneamente, las cuales van pasando de un puesto a otro después de ocuparlo algunas semanas o meses. La rotación es distinta de otros métodos, en función del ambiente que tiene y de los lugares en que se realiza. Se obtienen siete métodos que son:

- Programas de inducción o de orientación.
- Adiestramiento en el puesto.
- Reuniones de trabajo.
- Rotación de puestos.
- Curso en aula.
- Paquetes didácticos.
- Programa de lecturas.

Clasificación de los métodos:

En función del número de participantes que se integren a los métodos, éstos se clasifican en individuales y grupales.

Los individuales son:

- Adiestramiento en el puesto.
- Programa de lecturas.
- Rotación de puestos.

Entre los grupales están:

- Reuniones de trabajo.
- Cursos en aula.

Ahora bien, los programas de inducción o de orientación y los paquetes didácticos, según cada caso específico, pueden ser individuales o grupales. Lo usual en los primeros es que para las empresas pequeñas y medianas sean de tipo individual; en función del número de trabajadores de nuevo ingreso que se incorporan simultáneamente, los programas de inducción son individuales o grupales. La rotación de puestos es un método que involucra a una o varias personas; en este último caso ellas no están directamente en contacto, por lo cual

se considera que este método es individual. Por último, el método que se usa preponderantemente con grupos numerosos es el de cursos de aula.

Si los cursos en aula fuesen el único camino para satisfacer las necesidades capacitación del personal lo cual por desgracia es una realidad para quienes desconocen otros métodos, se desaprovecharían valiosas oportunidades de aprendizaje sistemático, se aumentaría innecesariamente el costo de las acciones y se perdería mucho del contacto con la problemática real de las empresas.

Varios de los métodos deben ser manejados directamente por los jefes o supervisores, como las reuniones de trabajo y el adiestramiento del puesto, en tanto que otros, aunque los jefes o supervisores se encargan de su aplicación, asumen un papel muy importante, como la rotación de puestos, el programa de lecturas y los cursos por correspondencia. Esta situación sumamente favorable para el aprendizaje, exige de los jefes conocimientos y habilidades específicos, además de los de tipo técnico.

En la medida en que un método se divorcie de la realidad laboral se perderán las posibilidades de aprendizaje y se dificultará su aplicación a la situación de trabajo, lo cual podrá crear reacciones desfavorables de los participantes y de sus jefes, además de un eventual rechazo, a futuro, a la capacitación. Tal puede ser el caso, en especial cuando se descuida la determinación de las necesidades y la planeación en los cursos en aula, los paquetes didácticos.

Todos los métodos se pueden complementar entre sí para adecuarse mejor a las necesidades, a las características de la empresa y a los cursos de que se dispone. No siempre será deseable contratar cursos externos de capacitación, por excelentes que parezcan, aunque para algunos casos es la mejor posibilidad. Es recomendable que todas las empresas inicien y fortalezcan paulatinamente su propia infraestructura de capacitación, la cual debe reposar en buena parte en sus directivos, mandos medios y supervisores. La capacitación, por su propia naturaleza no sólo es asunto de los especialistas en la materia, sino de todo aquel que tenga bajo sus órdenes a uno o más subordinados.

Comparación y selección de métodos:

"La selección de los métodos debe considerar no solamente el momento en que se aplican, sino el conjunto de actividades que han sido llamadas precapitación y postcapitación" (Lynton y Pareek) . En muchos casos, estas actividades implican mucho más tiempo y esfuerzo que el de la propia puesta en práctica de los métodos.

Duración y costos:

La duración y los costos (directos e indirectos) de las acciones de adiestramiento y capacitación, esto es, de la aplicación en sí de los métodos, son factores que se deben considerar en el análisis de los mismos. En igualdad de circunstancias deberán preferirse métodos más sólidos y que resulten más económicos.

Horario y lugar para la capacitación:

Con respecto al horario y al sitio en que se utilizan los métodos, algunos ya se definen por sí mismo según sus características propias.

Seguimiento:

En cuanto a la postcapacitación, algunos métodos involucran tácitamente el seguimiento y el apoyo a los aprendizajes adquiridos por los trabajadores, como el adiestramiento en el puesto, las reuniones de trabajo y la rotación de puestos. Es evidente que tiene importantes ventajas los métodos que facilitan el seguimiento, ya que la meta final de la capacitación es la aplicación al trabajo de los conocimientos y habilidades adquiridas.

Características de los actores de la capacitación:

Las características de los trabajadores que se deben capacitar y de los posibles instructores o coordinadores de las acciones deben ser, en especial, sus niveles de escolaridad, sus edades y sus actitudes a la capacitación. Estamos convencidos de que la selección de métodos de capacitación es una cuestión delicada que exige un sólido conocimiento de la empresa, de sus recursos, del personal y, desde luego, de los propios métodos. El uso de los mismos, arroja datos importantes para su selección posterior, pero deben considerarse las condiciones en que éstos se aplican.

Hay que entender que los métodos no son, en sí mismos, buenos o malos, sino adecuados para una situación específica. Un método puede dar excelentes resultados en algunas ocasiones, en función de la selección y manejo que se haga del mismo, y malos en otras.

Una última consideración: el análisis cuidadoso de las necesidades, de las características de la empresa y del personal, así como de los métodos, constituye el único acceso seguro para la selección de las formas más adecuadas de capacitación. (Alejandro Mendoza Nuñez 1996).

1.8. CONCEPTO DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

La palabra necesidad dice carencia o falta, que hay una limitación en alguna parte. Además, en nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

Una obra sobre necesidades de capacitación debe definir forzosamente y con toda precisión el significado tanto de necesidad como de capacitación, dando que de ello depende el enfoque que se dé a su contenido.

Al hablar de necesidades de capacitación y adiestramiento, se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por lo tanto, la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento debe ser un estudio comparativo entre la manera como realmente se trabaja.

Estas dos fuentes dan por sentado tácticamente que la única razón que puede justificar un desempeño del trabajador por debajo del esperado, es la falta de capacitación, lo cual resulta a todas luces erróneo. Asimismo, se puede inferir que el desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual también es falso. Al expresar que la necesidad de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la formación profesional constituye la manera más económica de eliminar la diferencia, entonces, la importancia de otras soluciones como explicación para la discrepancia entre desempeño real y deseable es resaltada. Cuando existe una forma de resolver las necesidades de capacitación, a través de un medio más barato que el de la formación.

Es posible presentar el concepto de necesidades de capacitación en dos niveles:

1. Falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes del trabajador relacionados con el puesto actual o futuro.
2. Diferencia entre los conocimientos, habilidades manuales y actitudes que posee el trabajador y los que exigen su puesto actual o futuro.

La segunda de las definiciones es más complicada y supone la especificación de los requerimientos del puesto para averiguar la diferencia mencionada. La primera acepción, más genérica, puede ser de mayor utilidad para las empresas pequeñas y medianas, que comúnmente carecen de descripciones de puestos.

Se entiende por necesidad de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

En estas condiciones la necesidad de capacitación:

1. Se presenta en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir en una necesidad de tipo educativo.
2. Se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, la cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.
3. Se traduce en conocimientos, habilidades y actitudes, que podrán proporcionarse vía capacitación, cuando esto sea lo más económico. (Alejandro Mendoza Nuñez 1994)

El diagnóstico de necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, pretende alcanzar los objetivos específicos siguientes:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa, clasificar los síntomas que se presentan e investigar las causas que lo originaron.
- Reunir la información necesaria para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar (determinar lo que debería hacerse en la empresa).
- Determinar el potencial de recursos humanos.

- Determinar la situación en que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones (determinar lo que en realidad se hace).
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, precisando las diferencias.
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de los recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de los recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación, de adiestramiento ó de desarrollo.
- Definir y describir quienes necesitan capacitación, en que áreas y cuando.
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa.
- Describir detalladamente las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que se van a realizar.
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que van a llevarse a cabo.
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades, de acuerdo con las prioridades asignadas .(Jaime A. Granados 1999).

1.9. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

El análisis de las necesidades de la capacitación es parte fundamental del funcionamiento de ofrecer una buena capacitación a los miembros de una organización.

La determinación de las necesidades de capacitación corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa. Una necesidad de capacitación siempre que la exigencia del cargo sea mayor que la del desempeño del ocupante.

Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales, que suceden en el momento:

- a) Baja productividad del personal.
- b) Baja calidad del trabajo.
- c) Comunicaciones deficientes.
- d) Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material.
- e) Elevado número de accidentes.

Así, también provocan necesidades de capacitación los siguientes cambios que ocurren dentro de la empresa:

- a) Expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados.
- b) Cambios de métodos y procesos de trabajo.
- c) Modernización de los equipos, sistemas e instalaciones de la empresa.
- d) Producción y comercialización de nuevos productos y servicios.

La capacitación implica, adicionalmente a la ejecución de los cursos, seminarios o alguna otra modalidad, actividades preliminares (determinación de necesidades y elaboración de cursos) y actividades posteriores (evaluación y seguimiento).

En este contexto, resulta más comprensivo realzar la importancia de determinar necesidades de capacitación, ya que:

1. Proporciona la información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o eventos que la empresa requiera.
2. Elimina la tendencia a capacitar por capacitar. Sólo cuando existen razones válidas se justifica impartir capacitación.
3. Propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal. Asegura, en mayor medida, la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa, y constituyen un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización.
4. Genera los datos esenciales para permitir, después de varios meses, realizar comparaciones a través del seguimiento de los índices de producción, rechazos, desperdicios, etc. .

El punto adecuado de partida de las acciones de capacitación está en la determinación de necesidades, que le da sentido y dimensión al resto de las actividades del proceso. Lo que es más, una investigación cuidadosa permite decidir si lo procedente es capacitar a los trabajadores, aún cuando tengan serias necesidades. (Alejandro Mendoza Nuñez 1996).

Sería muy difícil encontrar a una persona que se ajuste exactamente a las necesidades, los requerimientos o el perfil de un puesto de trabajo, y que tenga la experiencia, los conocimientos, las habilidades y aptitudes que en cantidad y calidad dicho puesto requiere. Es justamente de esta premisa de donde surge la necesidad de adecuar o complementar, en pequeña o gran escala, los conocimientos, las habilidades y las aptitudes que una persona posee para desarrollar de manera eficiente y productiva el puesto de trabajo que se le asigne a una organización.

Además de que resulta muy difícil encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo, ya que sobre la organización actúan fuerzas impredecibles, como el perfeccionamiento de programas tecnológicos y de productividad, las características dinámicas del mercado económico en el cual actúan, la implantación de nuevas leyes, el volumen de operaciones que manejan y la inflación, que la obligan a efectuar cambios en sus objetivos, en sus sistemas, métodos y procedimientos. De lo anterior se desprende la necesidad de actualizar conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores de la organización, mediante un sistema integral de capacitación, a fin de garantizar su adaptación en el contexto social. (Jaime A. Granados 1999).

1.11. MEDIOS PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA CAPACITACIÓN

Los medios que nos permiten determinar las necesidades de capacitación son diversos a continuación se mencionan algunas, con el fin de explicar la importancia y de ver como se utilizan técnicas como una herramienta adecuada.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a las necesidades de capacitación y desarrollo son las siguientes:

- a) Entrevista individual.
- b) Entrevista de grupo.
- c) Aplicación de cuestionarios.
- d) Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- e) Inventario de recursos humanos.
- f) Datos estadísticos.
- g) Comités .
- h) Informes y opiniones de consultores externos.
- i) Diagnóstico organizacional.

Podemos entender la detención de las necesidades como un análisis comparativo entre las tareas realizadas contra la demanda de tareas que se presentan la organización. (Alfonso Siliceo 1995).

CAPÍTULO 2

PROGRAMAS

2.1 CONCEPTO DE PROGRAMA

Para comprender y que sea de utilidad se mencionara los siguientes conceptos:

Plan de Capacitación: conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendiente a satisfacer las necesidades de entrenamiento del personal que la integra.

Programa de Capacitación: conjunto de tácticas a seguir, para la enseñanza-aprendizaje de los trabajadores, estructurado por área específica o por puesto y cuya reunión constituye un plan. (Reza Trosino 1995)

Un programa puede considerarse como el plan general para ejecutar las funciones que están señaladas al departamento. Los proyectos se componen de los trabajos detallados asignados al personal.

Los programas forman parte importante de la planeación, por lo tanto los programas también son planes, que la empresa utiliza para conseguir sus objetivos dentro de un cierto tiempo y utilizando determinados recursos se deben valorar constantemente para verificar si tales objetivos se van realizando o no y si los programas que utilizamos son los adecuados para tal fin.

2.2 TIPOS Y CLASES DE PROGRAMAS

Para llevar a cabo un programa es necesario tomar en cuenta si se refiere a toda la empresa, o a un departamento en particular. Ya que tienen gran amplitud en cuanto a su naturaleza, enfocado desde sus objetivos departamentales, hasta objetivos generales que pueden incluir varios departamentos o quizá a toda la empresa.

Por este motivo se deben considerar los siguientes tipos de programas:

- a) **PROGRAMA INTEGRAL.**- Es considerado como el programa maestro, que contiene normas y procedimientos de tipo general, que es necesario adaptar a las necesidades particulares de cada sección, departamento, etc., de la empresa.

- b) **PROGRAMA SECCIONAL O DEPARTAMENTAL.-** Es una adaptación de las normas y procedimientos generales. En este caso se facilita la coordinación de los departamentos, elaborando este tipo de programas particulares.

Clases de programas:

Los programas también difieren en cuanto a su contenido, su propósito y período que cubren. Por lo tanto los programas pueden ser también a corto y a largo plazo.

- a) **PROGRAMAS A LARGO PLAZO.-** Por lo general estos programas son amplios; en la mayoría, aunque no todos ellos, se da importancia a períodos específicos. Puesto que toda planeación se refiere al futuro y éste se mide en tiempo.
- b) **PROGRAMAS A CORTO PLAZO.-** Estos programas son de poca amplitud, abarcan períodos de dos o menos años. En este tipo de programas debe disponerse fácilmente de la información necesaria que indiquen los progresos corrientes y la dirección correcta.

Se consideran a corto plazo los que cubren períodos de dos o menos años y de cinco años o más se consideran a largo plazo.

2.3 REQUISITOS DE LOS PROGRAMAS

Para lograr el éxito de un programa es necesario que tenga ciertos requisitos que a continuación se mencionan.

1. **CLARO**, de modo que pueda ser comprendido sin ninguna dificultad por todos aquellos que estén interesados en él.
2. **SIMPLE**, es decir privado de frondosidades inútiles o de elementos que no son absolutamente necesarios.
3. **LÓGICO**, de tal modo que aquellos que participen lo apliquen no sólo porque ha sido impuesto, sino porque están convencidos que es el más lógico de todos los programas posibles.

4. **REALISTA**, dejando aparte todos los elementos alejados de la realidad de las cosas y de realización difícil o imposibles.
5. **PRECISO**, para suministrar las indicaciones inmediatamente operativas que puedan ser comprendidas y aplicadas también por personas no especializadas en la materia.
6. **CONTINUO**, evitando aquellas acciones discontinuas o de dirección inciertas que acaban por confundir las ideas y ocultar las directrices reales.
7. **UNITARIO**, de manera que se integran las diversas partes que la componen, sin crear situaciones poco armónicas ligadas a diversos criterios inspiradores.
8. **ELÁSTICO**, de modo que sea posible adaptarlo a las condiciones cambiantes que se suelen crear fuera de las previsiones.
9. **ESTABLE**, sometido a revisión sólo si cambian las situaciones en las que se ha concebido.
10. **ECONÓMICO**, debe eliminar gastos y costes inútiles y emplearse de la mejor manera los recursos disponibles.
11. **ADECUADO**, o sea, que responde a cuanto exige la situación por la cual nace.
12. **ACEPTADO**, formulado e introducido de manera que no suscite la resistencia y desconfianza de aquellos que debían ponerlo en práctica.

Además de todo lo mencionado anteriormente la elaboración de un programa de capacitación debe contener lo siguiente:

Investigue los antecedentes; es decir, revise las necesidades organizacionales y de capacitación. Establezca necesidades manifiestas y encubiertas y jerarquice áreas, puestos y personas a capacitar. Revise niveles y profundidad de los cursos, eventos, actividades a programar, con el afán de estructurar contenidos homogéneos, para grupos con necesidades y perfiles similares. Prevea las técnicas de instrucción a emplear, los materiales necesarios, los facilitadores de los procesos, los equipos y aulas, entre otros aspectos relevantes.

Además, las características culturales y de conocimiento, así como los niveles jerárquicos de los participantes. Visualice, con antelación, el número posible de candidatos totales y por evento. (Reza Trosino 1995)

2.4 REGLAS DE LOS PROGRAMAS

A continuación se describen las reglas de un programa de capacitación:

1ª Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Muchos piensan que basta con arrancar a la gerencia general la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencido de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se cuenta con dificultades al realizarlo.

2ª Regla. Debe hacerse siempre "la venta" o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Es muy frecuente que quienes que quienes formulan un programa una vez aprobado por la gerencia, no consideren que deben tratar de convencer de su bondad y beneficios a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá resultados pobres, fricciones y bloqueo en su realización.

3ª Regla. Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5. ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Las fases de elaboración de programas son: la redacción de objetivos, la estructuración del contenido y la especificación de objetivos intermedios y particulares, la evaluación del evento en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación de las actividades de instrucción y la elaboración de la guía del instructor, la organización e integración del curso, eventos actividades tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la programación en tiempo y recursos de los eventos, el suministro del apoyo logístico necesario y la evaluación en todas sus dimensiones. (Reza Trosino 1995).

Cuando ya se encontraron las necesidades de capacitación de cada persona, la siguiente fase del proceso es el diseño del programa de capacitación a continuación mencionaremos los pasos a seguir para su elaboración:

Como primer paso se deben determinar los objetivos o metas que se deben alcanzar, es necesario tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y ejecución del programa.

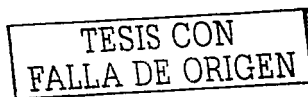
Los objetivos deben ser:

- a) Claros.
- b) Precisos.
- c) Realistas.
- d) Mesurables.

CONTENIDO DEL PROGRAMA:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

Después se procede con lo siguiente:



- Se definen los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad, c) por fases del proceso de trabajo.
- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades.

Se debe realizar la selección de los medios y material

- Quienes deben asistir al programa
 - Las instalaciones que se van a necesitar
 - Los materiales que se van a necesitar
 - Selección de métodos y técnicas de enseñanza
1. **EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.** Existen diversos enfoques respecto a la ejecución de la capacitación, H. Wilson, menciona cinco enfoques ha nivel operativo que son:
 - El supervisor hace todo. En algunas empresas el supervisor tiene toda la responsabilidad sobre la capacitación.
 - El supervisor delega a un asistente. El asistente es el que realiza toda la capacitación por su cuenta o con ayuda del supervisor.
 - El supervisor orienta. En algunas empresas asignan al supervisor la función de capacitación, ofreciéndole una adecuada instrucción para que oriente respecto al trabajo efectivo.
 - El supervisor asesora. Se delega al supervisor la función de entrenar, pero le ofrecen los servicios de asesoría con especialistas externos de capacitación.
 - El supervisor no participa. El administrador no tiene responsabilidad sobre la capacitación y se le delega toda la responsabilidad a algún administrador de capacitación.
 2. **CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.** Esta es la fase final del proceso de capacitación, aquí se evalúa la calidad del programa elegido. Su propósito es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorar los valores educacionales del trabajo ofrecido.

A veces se hacen evaluaciones semestrales o anuales para lograr una evaluación de la cantidad de beneficios residuales, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación.

La determinación del grado hasta el cual cada programa de capacitación o desarrollo satisfizo sus objetivos de instrucción.

2.6. VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS

Cuando un programa esta bien preparado se convierte en un elemento de gran valor para todo administrador.

1. Proporciona un plan a seguir.
2. Sirve para coordinar las operaciones de diversos departamentos dentro de un organismo.
3. Son base para un buen control, pues una vez que el administrador haya determinado las etapas que deben realizarse y el tiempo, pueden utilizarse y el tiempo, pueden utilizar estos datos para medir el proceso alcanzado.
4. Facilita la delegación de funciones. Cuando un director aprueba un programa, establece los límites para delegar tareas en los ejecutivos a él subordinado.
5. Sirve para evitar cualquier repetición en el trabajo y dan a cada uno de los ejecutivos una guía precisa y segura para cumplir con sus actividades.

Esta relacionado con el grado hasta el cual el esfuerzo general está eficaz y eficientemente cubierto por las necesidades de capacitación del personal en la organización.

Por otro lado también permite verificar el aprovechamiento del capacitando en los procesos de instrucción en los cuales se vea involucrado y en otro aspecto, se obtiene la información del costo-beneficio y de los esfuerzos de capacitación. Se visualiza en incrementos en la productividad de la organización y en un desarrollo integral del trabajador. La capacitación no es mas que otra función de la administración de personal, que se debe evaluar para conocer el grado de efectividad que se logró obtener.

2.7 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La evaluación, en general, es un concepto valorativo incorporado hoy en día a todos los sectores de la actividad humana y no sólo a la actividad educativa. La evaluación aspira a conocer y valorar, no sólo los resultados conseguidos, sino también la correlación que existe entre éstos y los medios utilizados.

El Diccionario de las Ciencias de la Educación la define como la actividad sistemática y continua, integrada dentro del proceso educativo, que tiene por objeto proporcionar la máxima información para mejorar este proceso, reajustando sus objetivos, revisando planes y programas, métodos y recursos, y facilitando la máxima ayuda y orientación a los alumnos.

Daniel Stufflebeam define este concepto de la siguiente manera: " La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados".

Los aspectos en los que coinciden estas definiciones son, entre otros: a) La evaluación o control debe relacionarse con lo planeado, es decir, para evaluar algo, antes es necesariamente, debió haberse planeado algo y revisar si su operación, la planeación o el control mismo fueron correctos en su ejecución. b) Debe permitir la medición cuantitativa o el análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio. c) Facilita la detección de desviaciones, al fin y al cabo, la evaluación se hace para detectar discrepancias entre lo que sucedió y lo que debió pasar. d) Debe ser útil para establecer medidas correctivas o preventivas, intentándose corregir el o los errores que pudieran haberse cometido.

Con base en las definiciones antes expuestas, se obtiene que la evaluación debe ser objetiva, es decir, real, sin prejuicios o tendencias que puedan distorsionarla. Metódica, basada en modelos o métodos ampliamente experimentados y probados en su efectividad.

Completa, considerando en su análisis la mayor cantidad de variables, para que la interpretación sea correcta.

Consideraciones a la evaluación:

- A) La evaluación es proceso para juzgar el proceso logrado por un conjunto de actividades en términos de un objetivo previamente aceptado.
- B) Es función de la evaluación retroalimentar al mismo sistema de evaluación, al sistema integral de capacitación y al sistema de la empresa.
- C) Existen factores cualitativos, no siempre factibles de reducción cuantitativa.
- D) La capacitación es un sistema, y la evaluación es un subsistema que atiende al todo y a cada una de las partes interrelacionadas para corregir o perfeccionar el logro de objetivos. (Reza Trosino 1995).

CAPÍTULO 3

GENERALIDADES DEL SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

3.1. INSTITUCIONES FINANCIERAS

Los bancos revisten especial importancia dentro del sistema financiero debido a su relación con los mercados monetarios y crediticios. Por ello mismo tienen un vínculo muy estrecho con la política económica, especialmente en el ámbito financiero.

Respecto de México, ya iniciado el proceso de independencia, surgieron diversos intentos para la organización de instituciones de crédito. De éstas, debe mencionarse el banco del Avío, que se debía dedicar al fomento de la industria nacional. La ley que creó este banco del Avío para el fomento de la industria nacional, de 16 de octubre de 1830, reflejó la preocupación del gobierno por apoyar con recursos financieros las actividades más importantes de la época. Esta institución fue el primer banco mexicano que operó con capital del Erario, pero se disolvió en 1842.

En 1864, se estableció el banco de Londres, México y Sudamérica, como sucursales de la sociedad inglesa del mismo nombre. Los bancos legalmente constituidos y dotados de personalidad claramente reconocida por la ley corresponden al Banco Nacional de México, el cual fue establecido en 1884 por fusión del Banco Nacional Mexicano, autorizado en 1881, y del Banco Mercantil Mexicano, organizado en 1882. Sin embargo, se hizo en 1883 una reforma constitucional para establecer a favor del congreso federal la facultad de legislar en materia de instituciones de crédito y, en general, en materia de comercio. Con base en estas modificaciones, en 1884 se expidió el primer código de comercio de carácter federal, el cual estableció diversas regulaciones en materia bancaria.

A finales del siglo pasado, en la República funcionaban nueve bancos de emisión, algunos con concesión de la Secretaría de Hacienda. En dicho marco, en 1897 se expidió la primera ley general de instituciones de crédito, que representa un primer esfuerzo balbuceante e inseguro, es cierto, pero valioso para estructurar un sistema financiero.

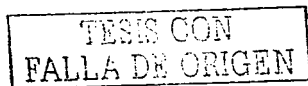
Tal fue el panorama que se observa en una primera etapa de la evolución de las instituciones de crédito en México: la aparición de los primeros bancos, que propugnó a realizar los esfuerzos iniciales por establecer un marco jurídico para el desarrollo bancario, con base en un sistema de multiplicidad de bancos emisores de billetes, y de bancos refaccionarios e hipotecarios.

La ley general de instituciones de crédito y establecimientos bancarios, del 24 de diciembre de 1924, publicada en el Diario oficial del 16 de enero de 1925, fue la primera ley bancaria de la etapa posterior a la revolución y tuvo una vida efímera.

En 1926 se expidió una nueva ley que reguló los mismos tipos de bancos que preveía la anterior y agregó normas sobre cajas de ahorro, almacenes generales de depósito y compañías de fianzas. En 1932 se expidió una nueva ley general de instituciones de crédito, la cual menciona expresamente a las instituciones nacionales de crédito, es decir, a los bancos formados con capital del erario federal, lo cual quiere expresar que ya desde entonces se preveía que nuestro sistema bancario debía integrarse con bancos públicos y bancos privados. Dicha ley de 1932, cuya expedición coincide con la promulgación de la ley general de títulos y operaciones de crédito, sientan las bases de un sólido desarrollo bancario.

El antecedente más cercano del régimen mexicano vigente es la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, de 3 de mayo de 1941, la cual consigna el principio tradicional en que sustenta también las leyes bancarias anteriores, incluida la de 1897, consiste en que la actividad bancaria podían realizarla particulares organizados en sociedad anónima, si obtenían concesión administrativa para ejercer la banca. La ley de 1941 estableció en su artículo 2o. que para dedicarse al ejercicio de la banca y del crédito se requería *concesión del gobierno federal, y que era facultad de la secretaría de hacienda y crédito público su otorgamiento*. En esta disposición legal se fincó un amplio desarrollo de las instituciones de crédito, de tal modo que, con el tiempo, se integraron cuatro tipos diferentes de bancos: a) los que participaban operaciones de depósito; b) los que realizaban operaciones financieras; c) los que celebraban operaciones hipotecarias; y finalmente, d) los que efectuaban operaciones de capitalización. Los recursos del público que captaban estas tres clases de bancos eran canalizados mediante prácticas de las siguientes operaciones de financiamiento: los bancos de depósito estaban facultados para efectuar descuentos, otorgar créditos a 180 días de plazo con un máximo de 360 días, conceder créditos para adquirir bienes de consumo duradero, otorgar créditos de habilitación o avío y refaccionarios, y efectuar contratos de reparto y anticipo sobre valores.

En diciembre de 1970, el ejecutivo federal envió una iniciativa de reformas a la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, en la cual proponía, entre otras medidas, adiconarle un artículo para reconocer y regular los grupos bancarios. En la exposición de motivos de esta iniciativa se señalaba que en México, como entre otros países, se ha observado el surgimiento de grupos o sistemas financieros que consisten en la asociación, a veces formal y otras sólo informal, de instituciones de crédito de igual o diferente naturaleza. El congreso de la unión aprobó la iniciativa de ejecutivo, y el 29 de diciembre de 1970 se publicó en el diario oficial la reforma que adicionó el artículo 99 bis a la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, de 1941. Una vez agrupadas las instituciones, cada grupo inició un proceso de unificación con el fin de integrar a los diversos bancos en una sola organización, de manera que una misma estructura administrativa unía a todas las instituciones, aun cuando éstas conservan su personalidad jurídica como sociedades anónimas diferentes. El propio desarrollo de los grupos bancarios llevó así a una forma superior de organización bancaria, que es la banca múltiple. En efecto, por reforma publicada en el diario oficial del 2 de enero de 1975, se hizo una excepción al principio.



De especialización de la banca, contenido en el artículo 2o. de la ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares. Dicho principio consistía en que no se podía otorgar concesión a una misma sociedad para llevar a cabo más de uno de los grupos de operaciones de banca y crédito, ya fueran de depósito, financieras o hipotecarias.

En efecto, el artículo noveno transitorio de la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito dispone que las instituciones nacionales de crédito deben transformarse en instituciones de banca de desarrollo, y al respecto en julio de 1985 se expidieron los respectivos decretos del ejecutivo federal. De esta forma, quedó integrado el nuevo sistema bancario mexicano, que consta así de bancos múltiples y de bancos de desarrollo.

La exposición de motivos de la ley reglamentaria del servicio público de la banca y crédito, de 28 de diciembre de 1984, asienta que en la actualidad el sistema financiero se encuentra integrado básicamente por las instituciones de crédito y los intermediarios financieros no bancarios, que comprenden a las compañías aseguradoras y afianzadoras, casas de bolsa y sociedades de inversión, así como las organizaciones auxiliares del crédito. De lo anterior se infiere que, junto a las instituciones de crédito, operan en los mercados de dinero otras empresas cuyas funciones están relacionadas con las que desempeñan los bancos. No se trata de actividades reservadas del Estado, sino que los particulares están facultados para obtener concesión administrativa y operar esta clase de sociedades. (Hermilio Herrejón Silva 1988).

Se espera que las actividades crediticias y financieras de los bancos continuarán creciendo, siempre y cuando se vea estimuladas y respaldadas por una mayor capacidad proveniente de las acciones tomadas para desregular encajes y reservas de liquidez, así como para amortizar la deuda gubernamental interna y establecer programas más atractivos de ahorro y retiro. También se espera una participación muy activa de financiamiento por parte de los agentes extranjeros, en quienes todavía hace poco renacía la confianza hacia un número considerable de empresas, mientras que las entidades financieras se mostraban eficientes en la prestación de sus servicios y competían con cierta ventaja, por lo que al costo del capital se refería. El establecimiento de sucursales de bancos extranjeros en México, y su participación en la propiedad de bancos mexicanos, abre una nueva fase en la estructura y el funcionamiento del sistema financiero mexicano.

3.2. LOS SERVICIOS

Lo que los clientes valoran en verdad, y lo que los retienen en sus bancos, es un servicio consistente.

La siguiente lista incluye las determinantes de calidad de servicio:

1. **Confiabilidad.** Los clientes quieren un banco y un banquero confiables. Es decir, desean trabajar con un banquero que los trate siempre igual, sin importar los cambios en las políticas del banco. Los clientes desean banqueros precisos, consistentes, cumplidos, concededores de su trabajo y que lo hagan bien a la primera vez; quieren que el banco cumpla sus promesas. La confiabilidad significa consistencia, confianza, continuidad y respeto. Genera la percepción de seguridad.
2. **Capacidad de respuesta.** Los clientes desean que el personal bancario demuestre deseo y prontitud para prestar el servicio, llamar en forma rápida a los clientes en el caso de una pregunta, contestar dudas en forma rápida y correcta y ayudar a los clientes a permanecer informados acerca de sus transacciones. Los clientes quieren un banco que procese éstas en forma rápida y que conteste el teléfono de igual manera. La capacidad de respuesta significa sensibilidad a las necesidades, flexibilidad, hacer el esfuerzo adicional, atención personal, deseo de continuidad y solución de problemas.
3. **Competencia.** Los clientes quieren banqueros con las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos, además de un personal de contacto, de apoyo y gerencial calificado y experto. La competencia significa conocer el trabajo, ser preciso, tener sistemas bancarios que trabajen, y proporcionar respuestas, no suposiciones.
4. **Accesibilidad.** Los clientes quieren banqueros a quienes puedan acudir o llamar por teléfono en forma oportuna. Desean bancos que permanezcan abiertos durante horarios convenientes para los mercados que atienden. Los clientes no quieren esperas excesivas. Esperan que todas las estaciones de caja estén atendidas en las horas pico del día. La accesibilidad significa poder acercarse y estar disponible.
5. **Cortesía.** Los clientes quieren que el personal bancario sea educado, respetuoso, considerado y amistoso; limpio en su apariencia y que demuestre un sincero deseo de ayudar. Los clientes no quieren insinceridad, que detectan fácilmente. Cortesía significa cordialidad, consideración y respeto por la persona.
6. **Credibilidad.** Los clientes quieren un banco merecedor de confianza, digno de crédito y honesto. Los clientes son mucho más sofisticados a este respecto que lo que piensan los banqueros, a juzgar por las promociones. Credibilidad significa confianza y el efecto de reputación, longevidad y apariencia física del personal y de las instalaciones.
7. **Comprensión.** Los clientes quieren un banquero que conozca los requerimientos específicos de cada quien, les preste atención individual y los reconozca. Comprensión significa aprender las necesidades específicas de cada persona, prestar atención personal, compromiso y reconocer a los clientes regulares.

8. Comunicación. Los clientes quieren que los bancos los mantengan informados en una forma que puedan comprender. Quieren banqueros que expliquen productos y servicios, las ventajas y desventajas entre nivel de servicio y costo. Quieren garantía de que sus problemas se atenderán en forma rápida y acertada, y que el personal esté bien informado para sugerir acerca de dichos productos o servicios, que no repitan meramente un mensaje impreso o en folleto. La comunicación significa mantener a los clientes informados, iniciar las comunicaciones y emplear el lenguaje de éste.

Una vez que se identificaron las dimensiones iniciales del servicio al cliente, varios puntos merecen mención. Primero, la calidad en el servicio es un concepto multidimensional y por lo tanto muy complejo. Significa muchas cosas para muchas personas. Asimismo, la importancia relativa de los cambios en las dimensiones para los diversos grupos de clientes. Segundo, lo que es importante para los clientes puede diferir bastante de lo que lo es para la dirección del banco. No es posible evaluar la importancia de las dimensiones de un banco determinado sin hablar primero con los clientes. Tercero, no minimizar el valor que los clientes le dan al servicio. El aspecto personal de la banca puede crear o destruir una experiencia de calidad. Cuarto, todas estas dimensiones de servicio están interrelacionadas. Deben considerarse como un todo en vez de diversos componentes. Quinto, la calidad del servicio es relativa. Ésta se relaciona a las expectativas de los clientes. Sexto, la calidad en el servicio cambia. Lo que hoy representa una experiencia de calidad puede tornarse amarga el día de mañana, a menos que se maneje de manera astuta. (Grubbs y Reidenbach 1995).

Con demasiada frecuencia los clientes de los bancos se encuentran frente a empleados que no tienen la más remota idea sobre su trabajo. Un servicio de buena calidad depende de que todos en el banco sepan hacer su trabajo bien la primera vez. Esto, a su vez, es resultado de una capacitación consistente y de buena calidad. Y, en tanto que muchos bancos hacen un buen trabajo capacitando a su personal, no es raro encontrar empleados nuevos colocados en puestos para los que no se les capacitó en forma adecuada. Lo primero y más importante es que las expectativas de los clientes con respecto a la exactitud de los bancos son muy altas. Por encima de todo, los clientes parecen tener una consideración por el nivel de exactitud que les ofrecen sus bancos. Estas son las buenas noticias. Las malas noticias consisten en cualquier desviación de esta alta expectativa corre el riesgo de enviar un fuerte mensaje de incompetencia a los clientes, así como un voto de confianza hacia el área de servicio. Para los clientes, los bancos que corrigen los errores en forma rápida generan una mayor impresión de calidad que los que arrastran el proceso y que se olvidan del error. (Grubbs y Reidenbach 1995).

3.3. TIPOS DE SERVICIO

Los diferentes tipos de servicios que ofrece la banca son diversos, los bancos y en otras empresas de servicio se toca el tema de atención a los clientes, aparece, invariablemente, el concepto de personalización o atención personalizada, que es el que se maneja en la banca.

En términos generales, los oferentes de servicios coinciden en que la atención personalizada es algo que todos los clientes quieren: sin embargo, muy pocos pueden definirla acertadamente. La expresión atención personalizada, en un sentido amplio, se refiere a cualquier comportamiento que se dé en la interacción proveedor-cliente; mediante ella, se intenta contribuir a una mejor individualización de este último. Esto implica que el rol de cliente es revalorizado a partir del conocimiento puntual de que, más allá de su status como mero receptor de un servicio en particular, el cliente desea ser tratado como una persona.

Muchas veces se piensa que sonreír al cliente, darle los buenos días, hacerle un comentario amable o preocuparse en resolver un problema constituyen estrategias de atención personalizada; la confusión: se origina en las diferentes interpretaciones que presenta el concepto y en los efectos que la estrategia de personalización puede producir sobre los resultados finales del servicio.

Investigando en fuentes bibliográficas especializadas, se descubren los siguientes puntos:

1. Existen tres formas básicas de llevar a cabo una estrategia de personalización:
 - a) Personalización selectiva. Es la forma más habitual de personalizar un servicio, en este caso, permitir que el cliente pueda optar, en un menú, entre distintas alternativas, que podrán variar según el grado de formalización que posea el servicio.
 - b) Personalización programada. Esta opción remite el embellecimiento de ciertas acciones rutinarias de integración con el cliente. Llamarlo por su nombre, animarlo a pequeños comentarios o preguntarle por su familia son los ejemplos clásicos de esta alternativa, también llamada personalización proforma.
 - c) Personalización clientizada. Este tipo de personalización se basa en el deseo de asistir al cliente para que logre la mejor oferta del servicio según sus necesidades.

Adecuadamente implementada, esta estrategia dará al cliente la seguridad de que ha elegido la alternativa más acorde con sus necesidades, con las lógicas ventajas que ello supone para el oferente. Tanto en este caso como en los anteriores, el rol del personal de contacto es fundamental.

2. De la calidad de un servicio posee diez componentes:

- Cortesía.
- Comunicación.
- Comprensión.
- Credibilidad.
- Veracidad.
- Velocidad de respuesta.
- Competencia.
- Accesibilidad.
- Seguridad.
- Condición de tangible.

Los cuatro primeros surgen directamente de la relación cara a cara con el proveedor del servicio, personal de contacto, en tanto que las seis restantes están vinculados con factores de desempeño.

3. Por último, ha identificado dos facetas que deben ser mensuradas al hablar de calidad: calidad técnica (del servicio que se ofrece) y calidad funcional (en cuanto a la forma en que el servicio es ofrecido).

Podemos concluir en que, como se ha visto, las formas de personalización no son todas iguales, y que una estrategia, exitosa para determinada organización de servicio, puede no serlo para otra. Los esquemas comentados conforman elementos de utilidad para clarificar un fenómeno sumamente complejo y sentar las bases para su aplicación en el diseño de investigaciones específicas.

Los argumentos generales que hasta aquí hemos delineado son de utilización inmediata en cualquier institución financiera que resuelva implementar un programa de calidad total. (Etchevery, Gutierrez 1994)

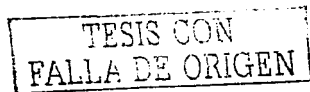
3.4. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO:

Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones. Se observa que los servicios tienen las siguientes características:

1. Intangibilidad. Los servicios son intangibles. Al contrario que los artículos, no se les puede tocar, oler o ver. Los consumidores que van a comprar servicios, generalmente no tienen nada tangible que colocar en las bolsas de compra. Cosas tangibles como las tarjetas de crédito plásticas o los cheques pueden representar el servicio, pero no son el servicio en sí mismas.
2. Heterogeneidad. Los servicios varían. Al tratarse de una actuación normalmente llevada a cabo por seres humanos, los servicios son difíciles de generalizar. Incluso los cajeros más corteses y competentes pueden tener días malos por muchas razones, e inadvertidamente pasar malas vibraciones al cliente o cometer errores.
3. Inseparabilidad de producción y consumo. Un servicio generalmente se consume mientras se realiza, con el cliente implicado a menudo en le proceso. Una transacción financiera rutinaria puede echarse a perder por una cola de espera inacabable o un personal sin preparación.
4. Caducidad. La mayoría de los servicios no se pueden almacenar. Si un servicio no se usa cuando está disponible, la capacidad del servicio se pierde.

Sólo el cliente puede apreciar la calidad del servicio, porque la calidad está en el ojo del observador. Los intentos de mejorar el servicio en instituciones financieras son complicados por el hecho de que los banqueros y los clientes pueden definir el servicio de forma diferente. Los banqueros no pueden entender ¿por qué los consumidores no saben apreciar todas las inversiones que se han hecho en nuevas tecnologías? . Es porque no definen el servicio como práctico. El nuevo concepto del consumidor de servicio es bastante más cualitativo. Es necesario alinear el concepto de servicio con el de los clientes.

Una cosa es que el servicio al cliente sea un ATM (cajero automático), la reducción de precios, o una espera corta en una cola para la caja. Pero una sonrisa, un gracias y unos pocos comentarios personales sobre la vida en general, es otra. Lo que constituye la buena calidad en el servicio para una persona, puede no ser importante para otra. No todo el mundo lo quiere del mismo modo. Sin embargo, hay ciertas cosas básicas que todo el personal de servicio debe ofrecer. Estas incluyen el conocimiento del producto, la cortesía y la velocidad de transacción. El personalismo ocupa también una alta posición en el valor del servicio recibido por el cliente: la actitud del que nos sirve tiene toda la importancia del mundo. En



muchos casos, una atención amistosa y la autenticidad supera la lentitud y la gran falta de conocimiento.

Las instituciones financieras logran una fuerte reputación en cuanto a la calidad de servicio cuando cumplen o exceden constantemente los deseos del cliente sobre el servicio. Además, se han identificado, cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: los tangibles, la fiabilidad, la responsabilidad, la seguridad y la empatía.

Los tangibles son la parte visible de la oferta de servicio, instalaciones, equipos y apariencia del personal de contacto, que da indicación de la naturaleza del servicio mismo. Ya que los servicios son realizaciones más que objetos, es difícil para los clientes comprenderlos mentalmente e imposible tomarlos físicamente. Una forma de transmitir la impresión de servicio de calidad es que parezca una operación de calidad. Esto significa prestar atención a detalles sin importancia aparente, pero que unidos, impresionan al cliente, al cliente potencial y a los empleados.

La fiabilidad implica la realización del servicio prometido con formalidad y exactitud: en efecto, la fiabilidad implica mantener la promesa de servicio. Muchas de las organizaciones destacadas por un servicio excelente han creado su reputación basándose en la fiabilidad. También los errores de servicio no sólo son caros de corregir en sentido directo, sino que también resultan caros indirectamente, porque pueden tener un efecto negativo sobre la confianza del cliente en toda la institución.

Responsabilidad es estar listo para servir; es el deseo de servir a los clientes pronto y eficazmente. Las instituciones financieras cuyos clientes no pueden comunicarse con ellas por tener las líneas ocupadas o que tienen largas colas en sus sucursales como resultado de no tener las suficientes cajas con personal tienen pocas posibilidades de ser percibidas como responsables. La responsabilidad implica el hacer patente al cliente que sus negocios se aprecian y quieren. Como las otras dimensiones del funcionamiento del servicio, la responsabilidad está a veces en función de pequeñas cosas.

La seguridad se refiere a la competencia y cortesía del personal de servicio que infunde confianza en el cliente. Cuando los clientes tratan con personal de servicio que son tan agradables como entendidos, sienten la tranquilidad de estar negociando con la compañía apropiada.

La empatía va más allá de la cortesía profesional. Es un compromiso con el cliente, es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía es un servicio esmerado, individualizado, que satisfaga necesidades. En industrias de servicio crecientemente caracterizadas por una alta tecnología, como los servicios financieros, la empatía es un antídoto que ofrece el contra peso del toque humano que puede crear relaciones genuinas con el cliente. (Berry, Bennet "et,all" 1989).

3.5. OBJETIVO DEL SERVICIO

El objetivo del servicio en las instituciones financieras es ofrecer productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes en una forma rápida y confiable, adecuándose a los cambios que surgen día a día en el país y el mundo.

En el terreno corporativo, la tecnología informática bancaria está priorizando el desarrollo de procesos los cuales han sido diseñados para aumentar la productividad de las entidades vía reducción de papeles y documentos, disminuir la presencia física de los clientes en el banco y mejorar la eficiencia global de las instituciones. (Etcheverry, Gutierrez 1994).

El objetivo de mejorar la eficiencia de las instituciones bancarias se debe apoyar en un serio esfuerzo de elevación de la productividad del personal, destinando mayores recursos a la capacitación, en paralelo con la creación de incentivos adecuados para los trabajadores. La mayor competencia interna deberá acabar con la estructura oligopólica al reducir los márgenes de intermediación, mientras que los elevados gastos operativos de la banca requerirán ajustes en costos y estructura, incluyendo una revisión adecuada de las tarifas de los servicios que proporcionan las instituciones.

Los recientes avances tecnológicos y de aplicación en el tema de las tarjetas plásticas representan un desarrollo verdaderamente extraordinario. Partiendo de la sola aplicación a transacciones comerciales, tarjeta de compra, hoy es factible disponer de una gran variedad de alternativas para distintas utilidades comerciales, industriales o institucionales.

3.6. EL SERVICIO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Desde hace algún tiempo, los directivos de los bancos han comenzado a preocuparse seriamente por la calidad de los servicios que ofrecen y por el nivel de atención a sus clientes; en este sentido, una de sus mayores inquietudes, aunque no la única es la referida a las colas o filas en sus lobbies y salones. Debemos decir que la adecuada sincronización entre la oferta y la demanda no es un problema particular de la banca, sino que es una manifestación típica de todas las empresas de servicios, que se debe, en parte, a las características propias y distintas de éstos.

En la banca, las filas son un problema tangible y real, aun en nuestra región, donde el índice de población bancarizada es todavía muy bajo comparado con el de países desarrollados. Nuestros bancos, al margen de atender a sus propios clientes, deben pagar pensiones, cobran facturas de servicios públicos (luz, teléfono, gas y otros), actuar como agentes recaudadores de impuestos, etc. Encontrar una solución a este problema no es tarea fácil, debido a los distintos factores recurrentes que lo provocan.

Comencemos a recordar que, al igual que otros servicios, los de tipo financiero demandan la participación del cliente para llevarse a la práctica; este grado de participación tendrá diferentes niveles de importancia, en función de la complejidad específica que el servicio en cuestión presente; así por ejemplo, el procedimiento normal para efectuar un depósito en una cuenta corriente requerirá asistir al banco, hacer la fila frente a la caja respectiva, entregar el dinero y la ficha al cajero, y recibir la copia de la misma, firmada y sellada. Este esquema, que ha sido denominado genéricamente el ciclo del servicio, constituye un elemento de análisis sumamente útil y de aplicación universal. Más allá del nivel de complejidad que manifieste un servicio en particular, siempre se esperará que el cliente cumpla una etapa de aprendizaje, esfuerzo cognitivo para poder llevar adelante la parte que a él le corresponde en el proceso. Si el cliente conoce bien la operatividad de su banco, facilitará a éste una mejor calidad de atención. De igual modo, se sentirá más estimulado y aumentará su grado de fidelidad hacia la institución. Dentro de este aspecto, será válido instruir al cliente en algunas sencillas cuestiones:

1. Concurrir al banco con el dinero y los cheques perfectamente ordenados.
2. No extender sus conversaciones con el cajero sobre temas que no tengan que ver específicamente con la actividad de éste(fútbol, política, etc.), a fin de agilizar el movimiento de la fila.
3. Si algún documento estuviera incompleto, salir de la fila, completarlo y después regresar.

4. Utilizar, en toda ocasión en que fuera posible y para aquellas operaciones que así lo admitan, tarjetas magnéticas o terminales.
5. Orientar al público para que evite los días y horarios pico, anticipando o postergando, cuando esto sea factible, su concurrencia a la entidad.

Recomendaciones como las mencionadas, y otras similares, que la creatividad individual de los funcionarios encontrará según el caso, contribuirán a una mayor eficiencia global de la entidad, descomprimiendo las filas y proyectando, en definitiva, una mejor imagen del banco frente a sus clientes y a la comunidad en general. (Etchevery, Gutierrez, 1997)

3.7. PROCEDIMIENTO EN LA INSTITUCIÓN FINANCIERA

Los bancos son empresas que se encuentran en el centro de una doble corriente de capitales; los capitales que pudiéramos llamar ociosos que afluyen al banco por no ser inmediatamente necesitados por sus dueños y los que salen del banco para ir a manos de los que se encuentran precisados de ellos. En tomar dinero barato y en suministrarlo un poco más caro, con carácter profesional, es decir, de un modo habitual y como finalidad de existencia, consiste la sustancia de un banco. Las operaciones en las que el banco recibe dinero son *operaciones de crédito*; aquellas en las que el banco da dinero, también lo son.

Son operaciones de banco, las que satisfacen las necesidades del tráfico para la obtención y enajenación de dinero y de títulos valores. Un esbozo del concepto unitario de la operación de banco, que caracteriza jurídicamente por ser la adquisición de capitales a crédito, esto es, con la obligación de restituir, con la intención de enajenarlos nuevamente, y la consecución de crédito, esto es, con el derecho a la recuperación de los capitales adquiridos; y este concepto se completa con la afirmación de que la operación bancaria es tal en cuanto *debe configurarse como operación bancaria*.

La característica de las operaciones bancarias consiste, pues, en ser operaciones de crédito masivamente realizadas, lo que a su vez nos da la base para la concepción jurídica de la empresa bancaria, como aquella que realiza profesionalmente operaciones de crédito en masa. La empresa bancaria existe para recoger capitales ociosos de quienes no lo necesitan, y para dar esos mismos capitales a quienes los precisan para su inversión lucrativa. (Bauche, Garcia, 1981)

3.8. ANÁLISIS DEL SERVICIO AL CLIENTE:

El modo en que los clientes juzguen un servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio. En los servicios, el cómo de su realización es una parte clave del mismo. Los compradores de servicio juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso de servicio como en lo que pueda ocurrir después.

Las organizaciones de servicios financieros que persiguen celosamente un servicio libre de errores y también planifica una respuesta efectiva para esos errores y problemas que de hecho ocurran, se benefician de dos métodos poderosos de abordar el problema de la mejora de la calidad del servicio.

Todos en una institución financiera pueden proporcionar un servicio: desde los que realizan un trabajo administrativo hasta los que atienden al público, pasando por comerciales, vendedores, etc., todos realizan algún tipo de servicio para alguien. Todos en la organización tienen un cliente, y la prioridad número uno de cada persona día tras día debería ser satisfacer o exceder las expectativas de servicio al cliente. La calidad de servicio agrega orgullo personal y a la compañía, y una actitud de preocupación por el cliente. Pero la calidad de servicio no se acaba en el personal de sucursales; incluye las operaciones y a otros que tienen un contacto indirecto con los clientes y con nuestro propio personal de sucursal. (Berry, Bennet, "et,all", 1989).

También, debemos mencionar que para brindar un mejor servicio la gente debe estar dispuesta a servir, igual que ser capaz de servir. Un paso fundamental hacia la excelencia de servicio en invertir en el desarrollo de habilidades y conocimientos de los servidores, darles preparación para servir, y al hacer esto, alentar su deseo de servir. La excelencia de servicio es importante tanto para la organización como para el empleado individual. Un sistema educativo que realmente desarrolle a la gente combinando la mejora de habilidades y conocimientos y que lo enlace a las metas globales de la organización puede ayudar a inculcar tanto el deseo como la habilidad de servir.

Además de enseñar habilidades fundamentales para el trabajo y ayudar a la gente a crecer profesionalmente, la formación práctica y la educación del empleado puede preparar el terreno para el cambio abriendo mentes y aclarando falsas suposiciones. Puede estimular a la gente y mantenerles entusiasmados con sus trabajos y sobre sus nuevos desafíos.

Una cultura de servicio de calidad significa simplemente eso, el servicio de calidad es el objetivo principal, y como tal impregna cada aspecto y actividad de la organización. El desarrollo de habilidades y conocimientos es un medio primordial pero no el único para el desarrollo de valores. Las iniciativas de educación y entrenamiento producirán resultados poderosos mientras que otras acciones de formación de valores las precedan y las refuercen. (Berry, Bennet, "et.al", 1989).

**FALTA
PAGINA**

54

CASO PRÁCTICO

HISTORIA

La institución BBVA Bancomer, es el fruto de una alianza estratégica más importante en la historia del sistema financiero mexicano, es el grupo financiero líder de México y uno de los más importantes de Latinoamérica. Surge de la fusión de tres organizaciones de gran tradición y arraigo en sus respectivos mercados: BBVA en España y Latinoamérica, Bancomer en México y Banca Promex en el occidente de nuestro país.

A continuación se muestra brevemente los orígenes de la institución.

BANCOMER:

La historia se inicia hace más de 65 años, en plena crisis financiera mundial, cuando un hombre visionario, Don Salvador Ugarte, funda el Banco de Comercio, el 15 de octubre de 1932, con un capital de \$500,000.00 pesos y 28 empleados.

Poco después de fundado, el Banco de Comercio comenzó a extender sus servicios al interior del país con la creación de bancos afiliados.

En 1956 estos bancos afiliados cambiaron su nombre por el de Banco de Comercio, generando la imagen de una institución bancaria con presencia en 164 oficinas en todo el país. Gracias a este arraigo regional se conquistó el mercado de menudeo y logramos posicionarnos como líderes indiscutibles del Sistema Financiero Mexicano en este rubro.

En 1977 se integran 35 bancos de Comercio que existían en ese momento, en una sola institución de banca múltiple: Bancomer, S.A.

En 1982 se estatiza la banca. En este período se expande la infraestructura tecnológica y se desarrollan productos sofisticados de ahorro e inversión.

En 1991, con el proceso de desincorporación bancaria, cuando Bancomer se asigna a VAMSA (Valores Monterrey S.A.), estableciéndose el grupo financiero Bancomer. Se da una fuerte reestructuración con orientación al cliente, transformándose la estructura organizacional en unidades de negocio y producto.

En 1993 se establece el Modelo Estratégico que transforma la estructura organizacional en unidades de negocio y producto, con lo cual se satisfacen las necesidades de los diferentes segmentos de clientes, ofreciéndoles una atención especializada.

En 1996 se concreta una alianza estratégica con Bank of Montreal, con la que se logra el fortalecimiento del capital y se establecen nuevos productos de proyección internacional fundamentalmente hacia Norteamérica.

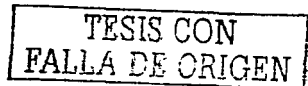
En 1997 Bancomer asume desde el principio el liderazgo indiscutible en el renglón de administradoras de fondos para el retiro (Afores). Asimismo, incursiona por primera vez en México en el negocio de Banca Seguros, y en un sólo año de operación, Seguros Bancomer se convierte en la sexta aseguradora de México.

En 1998 se da el lanzamiento de una campaña de orientación al cliente con lo que se logra un mayor acercamiento y efectividad en el servicio. Y llegamos al Bancomer de hoy, estructurado en centros regionales con 6 divisiones: Norte, Monterrey, Occidente, Guadalajara, Sur y Metropolitana. Contamos con la red de operación más grande a nivel nacional para atender a nuestros clientes.

BBVA:

BBVA, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, nació en el norte de España en 1857, cuando se fundó el Banco de Bilbao que, desde esa fecha hasta finales del siglo XIX fue pieza clave en el desarrollo minero, siderúrgico, ferroviario y portuario de la región. Por su parte, el Banco de Vizcaya inició actividades en 1901 con una visión expansiva que para los años 30 lo había colocado ya en diversos países europeos. Después de ocho décadas de crecimiento y desarrollo de sus negocios, ambos bancos se fusionaron en 1988 para formar BBV, organización líder en España por su capacidad de crear valor en el mercado, participando también en otras naciones de Europa y Latinoamérica. En 1999 se tomó la decisión estratégica de integrarse con el Banco Argentaria para continuar su evolución.

Su participación en México comenzó a principios de los años 90, cuando el entonces BBV se asoció con el grupo financiero Probrusa, iniciando como inversionista y socio tecnológico, para en 1995 asumir el control de la administración y constituir el Grupo Financiero BBV Probrusa.



En 1996, el grupo logra un importante crecimiento con la incorporación de las redes de las sucursales de Banca Cremi y Banco de Oriente, crecimiento que se ve fortalecido por un ambicioso plan de expansión que lo lleva a totalizar 685 oficinas a nivel nacional en 1999.

PROMEX:

Fundado en 1940, bajo la denominación de Banco de Zamora, Promex nace como respuesta a la necesidad de promover bancos regionales orientados al mercado de menudeo. En 1969, el banco trasladó su sede a la ciudad de Guadalajara, cambiando su nombre en 1976 por Banca Promex.

En 1985, Promex fusionó al Banco Refaccionario, convirtiéndose entonces en el líder del centro occidente de México. En 1992, el banco es adquirido en oferta pública por un grupo de inversionistas privados encabezados por los principales socios de valores Finamex, para constituirse en junio de ese mismo año como Grupo Financiero Promex Finamex.

A finales de 1996, Promex adquirió la red de sucursales de Banco Unión en el país, junto con sus depósitos inherentes, lo que representó 159 sucursales adicionales que prácticamente duplicaron la presencia de Promex en todos los estados de la República Mexicana, consolidando la red Promex, en mayo de 1997, con más de 400 sucursales en el país.

SITUACIÓN ACTUAL

MISIÓN:

- Generar confianza al servir más y mejor a nuestra clientela, con transparencia e integridad o servicios financieros de alta calidad.
- Proporcionar a sus colaboradores las mejores condiciones para su desarrollo integral.
- Ser solventes y ofrecer rendimientos atractivos a sus accionista.

- Apoyar el bienestar social como una resultante de la actividad del negocio.

ESTRUCTURA:

Durante el tercer trimestre del 2000, GFBB llevó a cabo una reorganización interna de (Bancomer, BBV-México y Banca Promex), con el objetivo de facilitar la integración de reorganización, constó de cuatro etapas:

1. Fusión de Banca Promex en Bancomer.
2. Traspaso de las actividades de banca tradicional de BBV-México a Bancomer.
3. Traspaso de ciertas actividades relacionadas con servicios financieros de Bancomer a BBV-México.
4. Cambio de nombre de Bancomer al de BBVA Bancomer y de BBV-México al de BBVA Bancomer servicio.

Las asambleas de accionistas de los respectivos bancos aprobaron todos los eventos corporativos necesarios para la implementación de esta reorganización. Ambas subsidiarias son propiedad de GFBB al 99.99 %. Como resultado de la misma, GFBB mantendrá en principio dos licencias bancarias: 1) BBVA Bancomer (antes Bancomer), que lleva a cabo las actividades de la banca tradicional tales como captación de depósitos y originación de préstamos para ello con la totalidad de la red de sucursales; y 2) BBVA Bancomer Servicios (antes BBVA México), que lleva a cabo ciertas actividades relacionadas con servicios financieros tales como la banca de inversión, fidecomisos, avalúos, administración de sociedades de inversión de deuda y operación de la red de cajeros automáticos. BBVA Bancomer cuenta con 100 % de la cartera y de la captación y 99 % de los activos bancarios de GFBB. Tras esta reorganización, se operan dos subsidiarias bancarias con actividades separadas pero complementarias, especializada cada uno en negocios distintos. Asimismo, se maximizan los beneficios financieros y fiscales de ambas instituciones. Finalmente, se facilita la integración de sistemas y operaciones y así la realización de sinergias esperadas de la fusión sin alterar la estructura patrimonial de GFBB y sin afectar clientes, empleados o accionistas.

ESTRATEGIA:

La estrategia corporativa de GFBB está basada en tres objetivos principales:

-Garantizar la alta rentabilidad del negocio bancario a través de dos líneas fundamentalmente de acción: (1) mejorar la eficiencia operativa para alcanzar un estándar de clase mundial en el año 2003 con sinergias de costos derivadas de la integración del negocio bancario y de los esfuerzos para identificar otras oportunidades de eficiencia; y (2) crecer gracias al aprovechamiento de oportunidades de negocio en segmentos de la industria de servicios financieros en México con alto potencial de crecimiento, el valor de la franquicia de GFBB y el fuerte reconocimiento de la marca Bancomer, así como el exitoso modelo de negocio de banca comercial de BBVA.

-Consolidar un portafolio de negocios equilibrado: Desde hace más de cuatro años, GFBB ha estado desarrollando un portafolio de negocios equilibrado, el cual incluye, además de su negocio bancario, empresas líderes en negocios no bancarios de alta rentabilidad, tales como la administradora de fondos para el retiro más grande de América Latina y negocios líderes de bancaseguros, pensiones, sociedades de inversión e intermediación de valores. Estos negocios constituyen una base importante de diversificación de ingresos y, en conjunto, contribuyen con aproximadamente 25 % de la utilidad neta de GFBB, cifra que se estima se incrementara gradualmente.

-Desarrollar oportunidades de negocios actuales y nuevos mercados. GFBB está explorando continuamente nuevas oportunidades para crear valor y, en consecuencia, ha desarrollado iniciativas en: (1) la industria de telecomunicaciones a través de Alestra, en sociedad con AT&T y Alfa; (2) en internet a través de Bancomer.com; y (3) en el mercado hispano en Norteamérica, por medio de Bancomer Transfer Services, compañía que opera transferencias de dinero de Estados Unidos y Canadá a México y Centroamérica.

ALIANZA CON BBVA:

En junio del 2000, GFBB y BBVA acordaron establecer una alianza estratégica, mediante la cual el grupo financiero BBVA Bancomer se convertirá en el socio exclusivo o preferencial de BBVA para todas las iniciativas empresariales en los mercados de influencia natural de BBVA Bancomer. Esta alianza persigue el objetivo final de creación de valor para todos los accionistas de GFBB. Los mercados cubiertos por la alianza estratégica serán México, Centroamérica y las comunidades de origen mexicano y centroamericano de Norteamérica. El resto de América Latina, se analizarán caso por caso las posibilidades de colaboración. Las áreas contempladas por la alianza estratégica incluyen Banca y Valores, Bancaseguros, Afores, Remesas de dinero, E-Banking, E-Commerce, Seguros y Proyectos industriales.

TELECOMUNICACIONES:

En octubre de 1996, Bancomer y Valores industriales, S.A. (Visa) ingresaron como socios en la estructura accionaria de Alestra, compañía de telecomunicaciones. En marzo de 1998, Visa vendió su participación en Alestra a Bancomer. Actualmente Alfa, S.A. de C. V. (empresa con sede en la ciudad de Monterrey, N. L.) y Bancomer tienen el control de Alestra con el 25.4% respectivamente(a través de su participación en la compañía controladora denominada Onexa; S.A. de C. V., en la cual Alfa es propietaria del 50.2% del total de las acciones, mientras que Bancomer tiene el 49.8%). Por su parte AT&T Corp. Es propietario del 49% restante, a través de su subsidiaria AT&T Telecom. México, Inc. .

El desempeño de Alestra fue favorable durante el 2001, registrando un crecimiento en volumen operado de 13% con respecto a 2000. Esto contribuyó a incrementar la participación del mercado de tráfico internacional medido en número de líneas, alcanzando el 7%. Durante el año, la compañía obtuvo la concesión para ofrecer servicios de telefonía local, los cuales ya están disponibles para el segmento empresarial. En el futuro, Alestra aprovechará las oportunidades de negocio derivadas del negocio de servicio de valor agregado de banda ancha.

DINERO SEGURO:

A mediados de 1996, Bancomer y el servicio postal de los Estados Unidos (United States Postal Service ó USPS), formaron una alianza para lanzar Dinero Seguro, el servicio de transferencias electrónicas de dinero de Estados Unidos a México. A través de Bancomer Transfer Service (BTS), subsidiaria de Bancomer, la población de origen mexicano residente en los Estados Unidos, tiene la posibilidad de transferir dinero de manera rápida, sencilla, eficiente y segura desde las oficinas de Bancomer en 1,257 puntos de venta adicionales del USPS ubicadas en ciudades estadounidenses con alta concentración de población México-americano. Los destinatarios en México pueden cobrar los fondos en las 1,756 sucursales con que cuenta Bancomer a lo largo de todo el país. BTS cuenta además con 28 sucursales propias en California, Texas, Nueva York y 12,000 Agentes de 32 empresas transmisoras de dinero en Estados Unidos.

En enero del 2002, Grupo Financiero BBVA Bancomer y Wells Fargo de San Francisco (el quinto en Estados Unidos) firmaron una alianza estratégica para lanzar al mercado un nuevo servicio que permite a los ciudadanos hispanos en Estados Unidos, realizar transferencias de dinero hasta por USD \$ 1,000 a sus familiares en México por una comisión de sólo USD \$10. Esta alianza permitirá vincular las 1,756 sucursales con que cuenta

Bancomer con las 3,000 oficinas de Wells Fargo. Otro socio en esta alianza es Tienda Singer, con una red de 200 tiendas en México.

ALIANZA CON 724 Solutions, Inc.:

El 6 de julio del 2000, Grupo financiero BBVA Bancomer, el grupo financiero más grande de México y 724 Solutions, Inc., empresa que desarrolla infraestructura de software, anunciaron un acuerdo que le permitirá a GFBB ofrecer servicios bancarios móviles de primer orden a sus más de 10 millones de clientes. La plataforma de servicios financieros de 724 Solutions permitirá utilizar una amplia gama de aparatos capacitados para internet tales como teléfonos móviles, asistentes digitales personales (ADPs) y radio localizadores para tener acceso a información financiera en tiempo real, entre lo que se incluye: información sobre movimientos y estados de cuenta, detalle de transacciones, transferencias bancarias y pagos de servicios, junto con un contenido de valor agregado tales como noticias, el tiempo y actualizaciones de los mercados financieros.

ALIANZA CON Telefónica:

El 17 de julio del 2000, BBVA-Bancomer y Telefónica anunciaron el lanzamiento de una plataforma de comercio electrónico entre empresas, como parte de los proyectos de ambas compañías de potenciar su actividad en el e-commerce. Esta nueva sociedad operará en el mercado mexicano y supone el establecimiento de una plataforma en internet para el comercio electrónico de bienes y servicios indirectos entre empresas (B2B), cuya finalidad es la de lograr ahorros significativos en las operaciones, además proveer una amplia gama de servicios de valor agregado.

ALIANZA CON Sélter Financial:

El 29 de enero de 1999, GFBB firmó una alianza con Sélter Financial México, empresa mundial del financiamiento basado en activos. Con esta alianza y a través de Bancomer, se ofrecerá a sus clientes acceso al Factoraje, medio ideal para lograr el financiamiento del capital del trabajo a partir de sus cuentas por cobrar. La unión entre ambos ofrece una gran sinergia en beneficio del crecimiento del sector empresarial al otorgarle acceso a otras fuentes de financiamiento.

SEGUROS BANCOMER:

La operación de bancaseguros de GFBB, dedicada a la venta de seguros individuales de vida, automóvil y casa habitación a través de la red de distribución de Bancomer, ha logrado constituirse como líder en el mercado de bancaseguro. Desde su inicio de operaciones en diciembre de 1996, se ha colocado cerca de 1.3 millones de pólizas de seguro, entre más de 1,000,000 de clientes. Seguros Bancomer cuenta con 40% del mercado total de bancaseguros en México y se ha consolidado como la sexta compañía aseguradora en el país. Actualmente Seguros Bancomer emite más de 75,000 pólizas al mes. Del total de los más de 9 millones de clientes Bancomer, únicamente el 4% tiene un seguro contratado con Seguros Bancomer, lo que demuestra el potencial de venta cruzada de este negocio.

PENSIONES BANCOMER:

La empresa de rentas vitalicias de GFBB ofrece el servicio del pago mensual de la pensión al pensionado o a sus beneficiarios, en los casos de accidente, enfermedad o muerte, a través de la red de distribución de Bancomer. Al 31 de mayo de 2001 su participación de mercado es del 22%, contando con 22,794 casos. El potencial de generación de valor de esta empresa radica en las perspectivas de crecimiento del mercado actual, así como el potencial de negocio que representa el manejo de los fondos de pensión para el retiro que administran la administradora de Fondos para el Retiro (AFORES). El hecho de estar afiliada a la Afore más grande de México, representa para Pensiones Bancomer en beneficio proporcionalmente mayor en relación a sus competidores.

Propuesta

Como se menciona en los párrafos anteriores, con la fusión de la institución financiera se presentan problemas en todas las áreas de la institución, principalmente en las sucursales bancarias, debido a que es donde se realizan las operaciones bancarias y se tiene el contacto directo con los clientes.

El problema observado son las largas filas en todas las sucursales, además, el servicio no es de calidad, los clientes tardan demasiado tiempo realizando sus transacciones, inclusive no están satisfechos con la atención brindada por los empleados y en algunas ocasiones, comparan el servicio anterior a la fusión señalando que era mejor al actual.

Esto nos lleva a decir que los empleados necesitan capacitación y se refleja en el mal servicio que actualmente se brinda. Con la experiencia de participar dentro de una sucursal bancaria se detectaron los siguientes problemas:
Falta de conocimiento:

- De la institución.
- En la atención al cliente.
- De los productos y servicios.
- Del sistema operativo.
- De los procedimientos internos de trabajo.
- Del trabajo o funciones.
- De motivación.

La capacitación inductiva es deficiente, ya que no se da en una forma adecuada y no se proporciona información sobre la misión, estrategias y objetivos, así como la situación actual de la institución.

Además, el personal de las sucursales bancarias carece de una capacitación en la forma de atender a los clientes de una manera eficiente que ayuden a realizar sus transacciones bancarias y no se tengan largas filas para mejorar el servicio y calidad.

Al incorporar un nuevo empleado en el puesto de cajero administrativo de una sucursal, éste no conoce los productos y servicios que ofrece la institución, causado por la falta de una capacitación adecuada, ignorando las características y procedimientos que ayuden a realizar sus movimientos bancarios con mayor rapidez.

También se observó que al introducir el nuevo sistema operativo, no se capacitó al personal, todo el conocimiento sobre este sistema se aprende con la práctica, y cabe mencionar que es más lento que el anterior a la fusión ocasionando mucho más tiempo de una operación a otra.

Se encontró que dentro de las sucursales, los procedimientos de trabajo varían de una a otra, ya que la forma de trabajar se adapta al lugar donde se encuentra ubicada y lleva a tratar en forma diferente a los clientes.

El personal de las sucursales bancarias no conoce bien las funciones de su puesto, y ocasiona duplicidad del trabajo, algunas veces descuidando el suyo y sus objetivos reflejándose en el mal servicio que se ofrece actualmente.

Incluso la falta de motivación por parte del personal, así como la falta de un programa adecuado donde se promueva la proyección profesional de los empleados con lleva a otorgar un mal servicio a los clientes.

Considero entonces necesario diseñar un programa de capacitación, enfocado a mejorar la calidad del servicio que los empleados ofrecen dentro de una sucursal bancaria.

El programa de capacitación que se describe en los siguientes párrafos contempla las siguientes acciones:

- a) Detención de necesidades de capacitación.
- b) Planeación del programa.
- c) Elaboración del programa.

a) DEFINICIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

En lo referente a esta primera parte ya la tenemos detectada, ya que nos dimos a la tarea de efectuar el análisis organizacional, el análisis de las tareas y el de las personas a capacitar, tal como se muestra a continuación:

Análisis organizacional:

El proceso de integración entre ambas instituciones hasta este momento va por buen camino, existe una buena porción de trabajo realizado en las áreas de negocios y en las operativas. Sin embargo, hay mucho camino por recorrer, se debe seguir avanzando con paso firme y ágil para llevar a buen término esta alianza.

Con la integración de BBVA y Bancomer, queda en segundo plano las diversas procedencias y en el presente une un reto por demás atractivo, que es hacer realidad lo que en los papeles está claramente plasmado: la organización líder en el sector financiero mexicano y una de las más importantes en Latinoamérica.

Con toda seguridad, la competencia en el sector financiero será muy reñida y una de las formas que se tienen que enfrentar es lograr un proceso de alianza que sea excelente y se consolide en el menor plazo.

Un factor clave, es que debido a la magnitud de la fusión, los miembros de la organización aún no asimilan la importancia que representa proporcionar un servicio de calidad que ayude a lograr los objetivos de la institución, ya que son los principales responsables del contacto con los clientes, y no se preocupan por llevarlo a cabo de la mejor manera.

Sin embargo, al instrumentar el programa, el personal de una sucursal bancaria con toda seguridad funcionará mejor de lo que hasta en estos momentos se viene haciendo.

Análisis de tareas:

La función principal de una sucursal bancaria es la captación de capital, para que a su vez, este capital captado sea colocado en manos de las personas que lo requieren y lo necesitan, es decir, satisfacer necesidades de los clientes mediante los productos y servicios que ofrece la institución financiera. Así, podemos decir que se divide en dos grupos: productos y servicios.

Los productos que se ofrecen actualmente en una sucursal son los siguientes:

- Domiciliación de servicios.
- Créditos hipotecarios.
- Crédito auto.
- Crédito nómina.
- Tarjetas de crédito.
- Vida segura.
- Hogar seguro.
- Auto seguro.
- Familia segura.
- Internet.
- Dinero seguro.
- Inversiones.

Todos estos productos mencionados, su finalidad es atraer a nuevos clientes y mantener a los ya existentes. De aquí cabe señalar que todas las sucursales tienen diferentes metas u objetivos en cuanto a la venta de estos productos, el error es que las sucursales no llevan a cabo sus metas en una forma transparente y honesta, ya que en muchas ocasiones utilizan malas estrategias para la venta de los productos, realizando éstas sólo con la finalidad de cubrirse metas, y no porque sea un excelente producto que satisfaga las necesidades de los clientes.

Los servicios son los siguientes:

- A tender de forma amable y correcta a los clientes.
- Efectuar las operaciones bancarias de los clientes en ventanilla y escritorios.
- Enseñar y asesorar a los clientes a efectuar sus operaciones bancarias.
- Mantener informados a los clientes de sus movimientos bancarios.
- Solucionar problemas que se presenten al efectuar sus operaciones.
- Aclarar situaciones en las que el cliente no este satisfecho.
- Proporcionar a tiempo material (chequeras, tarjetas, papelería, etc) que necesite el cliente.

Cabe mencionar que las funciones del área de servicio no se están llevando de forma correcta en la sucursal.

Normalmente, el asesoramiento a los clientes no es preventivo, sino, correctivo, ya que no se les orienta desde el principio acerca de los servicios que ofrece el banco, sólo hasta que estos requieran alguno.

Todo esto provoca que las sucursales bancarias estén llenas de gente por operaciones bancarias que se pueden hacer por otros medios, como internet o vía telefónica desde la comodidad de su casa.

Análisis de las personas a capacitar:

En este caso, es de suma importancia determinar que personas son las que necesitan la capacitación en una sucursal bancaria, dependiendo de que tamaño sea, es el número de personal que tiene, es decir, si es muy grande tiene más personal y si es pequeña tiene menor personal, pero la estructura es básicamente la misma que comprende de un director de oficina, un apoderado, gestores y cajeros.

En este caso la sucursal es pequeña, cuenta con cinco empleados de los cuales se sugiere capacitar a todos, a corto plazo y son los siguientes:

- Director de oficina.
- Apoderado.
- Gestor.
- Cajero administrativo.

Como se pudo observar anteriormente, el servicio que se esta brindado a los clientes es deficiente y cada persona que labora en la sucursal no esta cumpliendo debidamente con sus funciones y no están alcanzando sus objetivos.

b) PLANEACIÓN DEL PROGRAMA:

En base a lo que señala en le punto 2.5 del capítulo dos acerca de un programa de capacitación, mi propuesta muestra lo siguiente:

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Área: Sucursal Bancaria
Horas por clase: 8 horas
Clase por semana: 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tiempo (Horas)	Nombre del curso	Temas	Objetivo	Métodos Y Técnicas De enseñanza	Sugerencias Didácticas
2	BBV Bancomer	Introducción Historia Situación actual	Conocer la historia y objetivos de la institución.	Clases magistrales Curso en aula	Rotafolios Acetatos Material impreso
4	Calidad del servicio	Servicios del servicio Servicio en la institución Análisis de los servicios	Identificar la importancia de proporcionar un servicio con calidad.	Clases magistrales Curso en aula Dramatización Programas de lecturas Dinámicas de grupo	Audiovisuales Material impreso Acetatos Exposiciones
6	Productos y Servicios	Productos y servicios que ofrece la institución	Conocer las características de los productos y servicios.	Clases magistrales Cursos en aulas Lecturas programadas	Acetatos Audiovisuales Material impreso
2	Procedimientos de trabajo	Introducción en práctica	Conocer el manejo de los procedimientos.	Dinámica de grupo Clase magistrales Cursos en aula Dramatización	Material impreso Exposiciones
2	Funciones específicas en los puestos	Actividades en los puestos	Conocer las actividades específicas de los diferentes puestos	Clases magistrales Cursos en aulas Rotación de puestos	Material impreso Exposiciones
2	Motivación	Motivación Liderazgo Solución de conflictos	Motivar al personal para ayudar a mejorar el servicio	Clases magistrales Lecturas programadas Dramatización	Exposiciones Acetatos Rotafolios
6	Manejo del sistema operativo	Introducción del Manejo del sistema	Ayudar al manejo del sistema operativo para minimizar el tiempo de las operaciones.	Demostración Clases magistrales	Material impreso Computadoras

MÉTODOS DE CAPACITACIÓN:

Los métodos que se utilizaran son los siguientes:

- a) Aulas expositivas: Debido a que es la más usada para transmitir información a un número relativamente grande de personas al mismo tiempo, en donde el instructor presentará la información y permitirá a los empleados formular preguntas y aclaraciones sobre algún punto que no le haya quedado claro.
- b) Películas, material impreso y diapositivas: Estas presentan innumerables ventajas para transmisión de información; asocian la información verbal a la información impresa que puede servir de apoyo para dudas consecuentes, por lo que contar con este apoyo es fundamental.
- c) Discusión en grupo: Esta es particularmente indicada ya que uno de nuestros objetivos es crear o modificar actitudes. Sabemos que la comunicación en dos sentidos favorece una mayor motivación de parte de los capacitadores, ya que *no sólo comprueban sus propias ideas, sino también la de los demás miembros del grupo.*

LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES SERÁN:

Conocimiento del tema: Los empleados esperan que los instructores conozcan el tema con profundidad, así como que demuestre ese conocimiento.

Adaptabilidad: Algunas personas aprenden más rápido que otras, por lo tanto la instrucción deberá comprobar con la capacidad que tenga el participante.

Interés: Los instructores deberán contar con un agudo interés en el tema en que enseñen.

Asistencia individual: Cuando se trabaja con más de un participante, los instructores exitosos siempre dan apoyo individual.

Entusiasmo: Una personalidad entusiasta muestra a los participantes que el instructor disfruta de la capacitación lo cual trae como consecuencia que los empleados respondan con entusiasmo.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA:

En base a los cursos que se van a impartir y a los recursos financieros con que cuenta la organización el presupuesto es el siguiente paso.

Cabe mencionar que la institución financiera cuenta con sus propias instalaciones para capacitar a sus empleados, estas se encuentran ubicadas en la calle de Bolívar en el centro y en Insurgentes sur, centro Bancomer Coyoacán.

Se cuenta con aulas específicas para dar capacitación, están debidamente acondicionadas con todo el material necesario, además de aulas con equipo de cómputo. Esto nos brinda una gran ventaja, ya que, sólo se necesita desarrollar el material impreso como manuales y material de consulta para comprender mejor los temas, así tener el material al alcance de las manos para los empleados cuando surja alguna duda.

Esto ocasiona tener un menor costo ya que solo se gastará en la impresión de los manuales y el pago a las personas que desarrollen este material, además del sueldo de los capacitadores.

El costo estimado es el siguiente:

Diseño de manuales	\$ 15,000
Impresión de los manuales	\$ 10,000
Honorarios de capacitadores	\$ 15,000
Total	\$ 40,000

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA:

Para poder saber si un programa de capacitación ha tenido resultados positivos o negativos es necesario una evaluación del mismo, después que se ha llevado a la práctica y, dándole el tiempo suficiente a las personas para que practiquen lo aprendido.

Además, esta tesina no contempla esa parte ya que este proyecto debido a las características de la institución financiera requiere de un proceso. Sin embargo, a manera de guía presentamos las etapas que deberán ser tomadas en consideración para ese fin.

(La parte final del programa es la evaluación de resultados, tomándose en cuenta lo que se menciona en el punto 2.7 del capítulo dos por Reza Trozino1995 se muestra lo siguiente.)

- a) Evaluación de la respuesta del participante ante el evento.- Es una primera dimensión que permite deducir el éxito de un evento de capacitación. Se observa en términos del impacto causado a los participantes por la personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, las formas de impartir el curso, las condiciones ambientales, entre otros factores. Es un indicador de gusto, más que efectividad. Se obtiene por medio de cuestionarios, dinámicas grupales o por observación por parte del instructor o del coordinador.
- b) Evaluación de la efectividad del aprendizaje.- Este grado de análisis, permite verificar en el aula, si el participante alcanzó los objetivos instruccionales del curso. Se observa en términos de los conocimientos adquiridos por los capacitadores. Es un indicador de aprovechamiento académico. Se obtiene por medio de pruebas o exámenes, orales o escritos.
- c) Evaluación del conocimiento aplicado en el puesto de trabajo.- Esta dimensión de control, se verifica cuando el capacitando ha regresado a sus labores cotidianas y empieza a aplicar en sus quehaceres los conocimientos adquiridos durante el curso. Es un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un puesto de trabajo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario.
- d) Evaluación del costo-beneficio de la capacitación.- Se observa en la demostración cuantitativa de la relación entre los gastos destinados a la capacitación y los incrementos en productividad, producción o resultados obtenidos. Es un indicador que precisa cuánto se ha invertido en capacitación y cuánto se ha obtenido a cambio de ello. Se mide a través de las razones y proporciones de recursos humanos, el análisis e interpretación de estados financieros, los coeficientes de productividad, el punto de equilibrio, las herramientas de la estadística y los registros administrativos.

- e) Evaluación del esfuerzo de la capacitación.- Se verifica por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con mucha precisión, si las actividades que se llevaron a cabo fueron realmente las pertinentes. Se calcula a través del estudio comparativo entre lo que debería hacerse y lo realmente hecho, por medio del análisis factorial y la aplicación de la auditoría administrativa, entre algunas de las posibilidades de revisión.

Las herramientas a emplear para capturar la información pertinente son, entre otras: las entrevistas, la observación del comportamiento de personas y procedimientos, los cuestionarios, los registros administrativos y la discusión grupal.

Hay que reconocer que las acciones de evaluación en las organizaciones se orientan fundamentalmente hacia los procesos de aprendizaje y hacia la relación de los participantes e instructores, en segundo lugar se hace evaluaciones del seguimiento de programas y efectividad del sistema, y por último, la evaluación del costo-beneficio.

Esta propuesta dentro de la institución financiera se encuentra en su primera etapa y se están viendo los primeros resultados que evidentemente se muestran en el servicio al cliente.

Actualmente el programa de capacitación está cumpliendo con el objetivo del mismo, concluyendo que en un periodo corto de tiempo se alcanzará y se elevará la calidad en el servicio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES:

Se concluye que el trabajo presentado es un reflejo de la inquietud que en un principio se planteo respecto a que la capacitación no es nada más impartir cursos por impartir a los empleados de la institución, la capacitación es mas que eso. La capacitación es la actividad de enseñanza-aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales ayuden a que la organización cumplan con sus objetivos y metas.

Se llega a que la elaboración de éste trabajo, permitió plantear alternativas para mejorar el trabajo individual y de la institución. Además que sirva como una guía para la elaboración de futuros programas de capacitación y se elimine la creación de cursos que no beneficiaran en nada al personal, así como también cumplan con el objetivo primordial que es el de mejorar la calidad del servicio y no por el simple hecho de concluir con la parte complementaria de la carrera.

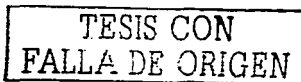
También las constantes transformaciones que hay en las organizaciones en México y a nivel mundial se necesita de un desarrollo sostenible y de calidad, llevando a éstas a invertir en el elemento más importante, que es el factor humano.

Cabe señalar que las instituciones financieras como parte fundamental del quehacer económico, político y social del país necesita de gente cada vez más profesional y especializado, que apoye las necesidades de los clientes en el sector financiero.

Se termina este trabajo estableciendo un plan de capacitación que ayuda a los empleados a mejorar el desempeño en el área de servicio de una sucursal bancaria para que permita mejorar la atención que ellos brindan a los clientes y que esto beneficie en su vida productiva y profesional. Esto nos permite mencionar que el buen desempeño de los empleados se basa en el desarrollo de un buen plan de capacitación y su aplicación.

Por otro lado, aplicar un programa de capacitación y desarrollarlo dentro de una institución dependerá de las necesidades específicas de cada organización.

Finalmente el plan de capacitación que se diseño para los empleados es una herramienta más, que les permitirá mejorar la atención a los clientes, además de llevar a la institución financiera a un nivel de calidad en el servicio y atención.



- BIBLIOGRAFÍA

Bauche Mario, García Diego, Operaciones bancarias, Porrúa, S.A. 1981, 30-32.

Berry Leonar L. "et, all", Calidad de servicio para instituciones financieras, Díaz de Santos S.A. Madrid 1989, pág. 25-33,34-36, 143-145.

Chiavenato Alberto, Iniciación a la administración del personal, Mc Graw Hill 1993, pág. 50.

Etcheverry Roberto E., Gutierrez Ricardo, Servicios financieros mercadeo y gestión Macchi Argentina 1994, pág. 25, 123-125.

Granados Jaime A., Capacitación y desarrollo de personal, Trillas 1999, pág. 30-33, 37-40, 41.

Grubbs M. Ray, Reidenbach R. Erick, Banca de excelencia, Panorama 1995, pág. 32-34, 42-45.

Hernández Sampieri Roberto "et, all", Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, 1996 México.

Herrejón Silva Hermilio, Las instituciones de crédito, Trillas 1988, pág. 15-20, 82-105.

Mendoza Nuñez Alejandro, Manual para determinar las necesidades de capacitación Trillas 1994, pág. 31-33, 35-36.

Mendoza Nuñez Alejandro, La capacitación practica en las organizaciones, Trillas 1996, pág. 19, 20-23.

Rodríguez Estrada Mauro, Ramírez Buendía Patricia, Administración de la capacitación Mc Graw Hill. 1998

Reza Trosino Jesús Carlos, Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones, Panorama 1995, pág. 32, 33 98-102.

Reza Trosino Jesús Carlos, Como diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, Panorama 1995, pág. 21, 22-27

Rodríguez Valencia J., Administración Moderna de personal 2, E-Casa 1993, pág. 77-79, 83-85.

Ramírez Cavaza César, Vicios y virtudes de la capacitación, Pac S.A de C.V. 1994

Solís Leopoldo, Evolución del sistema financiero mexicano hacia los umbrales del siglo XXI, Siglo XXI 1997

Siliceo Alfonso, Capacitación y desarrollo del personal, Limusa 1995, pág. 17, 101-102.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN