

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL



"DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACION E IMPLEMENTACION DE UN
PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN UNA
EMPRESA DEL RAMO JOYERO"

PROYECTO FINAL DE CAMPO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:
LIC. JUAN LUCIO ROSALES LUNA
ASESOR: MPL. JOSE ARMANDO PERA MORENO

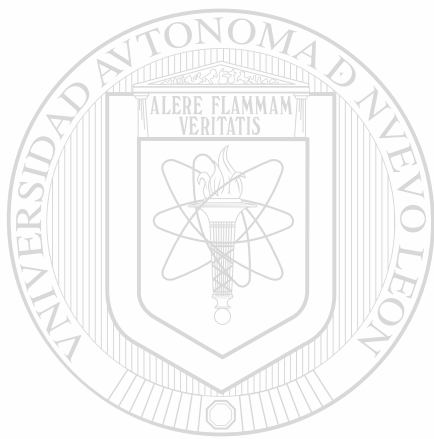
MONTERREY, N. L.

SEPTIEMBRE DE 2004

TM
HF5439
.8
R6
2004
c.1



1080110818



UANL

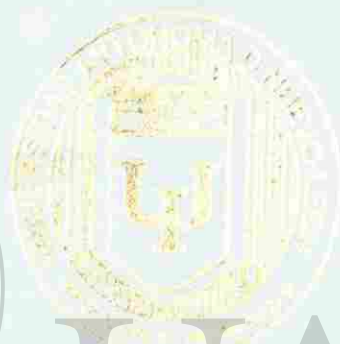
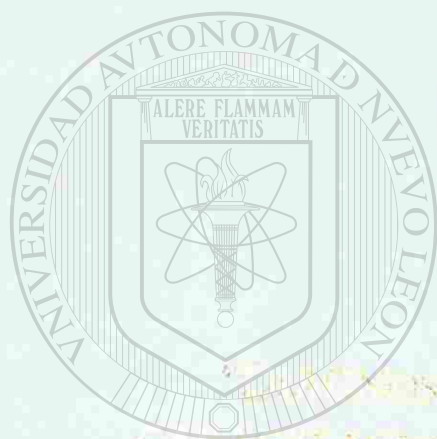
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL,
Y ORGANIZACIONAL



UANL

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE NECESIDADES DE
CONSEGUIMIENTO E IMPLEMENTACION DE UN

PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN UNA
EMPRESA DEL RAMO JOYERO®

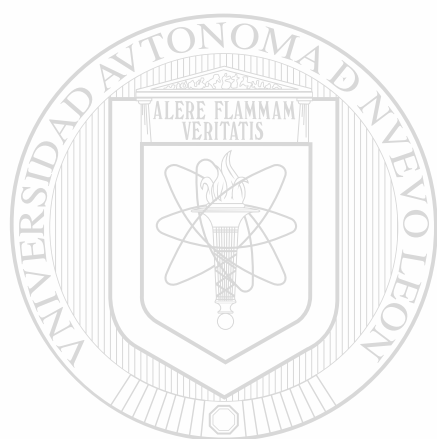
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROYECTO FINAL DE CAMPO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA LABORAL
Y ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

LIC. JUAN LUCIO ROSALES LUNA

ASISTENTE SOCIAL JOSE ARMANDO PEÑA MORENO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

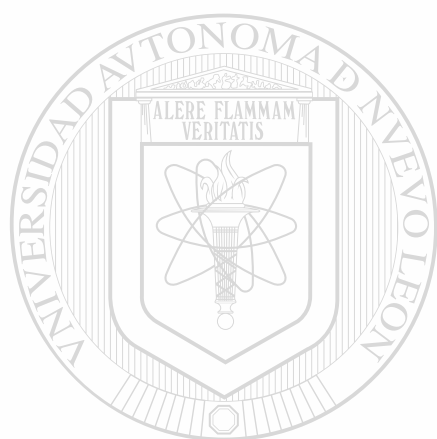


INDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
1.- UBICACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.- Identificación de la organización donde se ofreció la consultaría	1
1.2.- Los productos que se comercializan en EMWA	2
1.3.- Tipo de organización.	3
1.4.- Misión, valores y cualidades del personal de EMWA	7
1.4.1 "Nuestra Misión"	7
1.4.2.- "Nuestros Valores"	7
1.4.3.- "Cualidades de nuestro personal"	8
2.- CONTACTO INICIAL.	9
3.- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE	10
3.1.- Diagnóstico	11
4.- CONVENIO CON EL CLIENTE SOBRE EL ALCANCE DE LA INTERVENCIÓN Y REQUERIMIENTOS PARA LA MISMA	14
5.- JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS	14
6.- PROPÓSITO DEL PROYECTO	15
7.- DELIMITACIONES	15
8.- MARCO TEÓRICO	16
8.1.- Historia y desarrollo de la capacitación	16
8.2.- ¿Qué es la capacitación?	21

8.3.- Tipos de capacitación	23
8.4.- Propósito de la capacitación	28
8.5- Los elementos de un sistema de capacitación	32
8.6.- Métodos para evaluar el aprendizaje obtenido	33
8.7.- Planeación de la capacitación	34
8.8.- Desarrollo de personas para obtener resultados.	39
8.9.- Los métodos para determinar las necesidades de entrenamiento	42
8.10.- Orígenes, detección y análisis de las necesidades de capacitación.	44
8.11.- Proceso de capacitación	49
8.12.- Como usar los métodos de capacitación.	52
8.13.- Tendencias de la capacitación en el siglo XXI .	66
8.14.- Capital humano.	72
8.15.- Capital intelectual	82
8.16.- Como medir el capital intelectual	85
8.17.- Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones	93
8.18.- La mejora continua.	94
8.19.- Reconocimiento y aprendiendo de las mejoras.	105
9.- PROPUESTA	107
9.1.- Programa de capacitación EMWA.	107
9.1.1.- Enfoque	107
9.1.2.- Objetivo.	108
9.1.3.- Metodología.	109

9.2.- Inventario de módulos de capacitación (IMC) .	115
10.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	128
11.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.	130
12.- ANEXO.	133



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DEDICATORIA

A mis padres Juan Lucio Rosales Sánchez y Obdulia Luna Rodríguez por su apoyo incondicional durante toda mi vida

A mi hermana Maribel Rosales Luna por sus consejos

A mi hermano Juan Alberto por su cariño

A mi sobrino Samuel por su amor transparente

A todas las persona que me es imposible nombrarlas a cada una, pero que han hecho posible que este trabajo se haga realidad, gracias por su apoyo y comprensión.

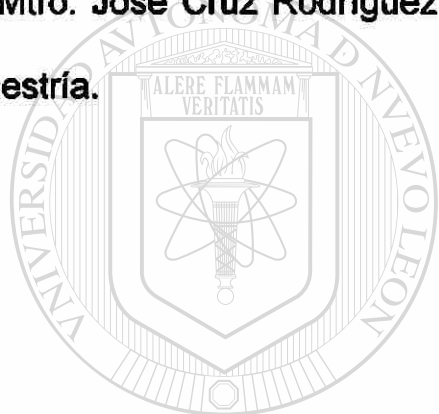
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

AGRADECIMIENTOS

Al Mtro. Arnoldo Téllez López por brindarme su apoyo para la realización de este proyecto.

Al Mtro. José Armando Peña Moreno por dedicarme su tiempo para la supervisión de este proyecto.

Al Mtro. José Cruz Rodríguez Alcalá por su gran apoyo para la realización de la maestría.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.- UBICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.- Identificación de la organización donde se ofreció la consultaría.

La empresa donde se realizó la intervención tiene como razón social Máxima Distinción S.A. de C.V. y como razón comercial "EMWA" la cual tiene como giro la comercialización de joyería y relojería fina. Máxima Distinción tiene su domicilio fiscal en Río de la Plata # 449 Ote. en el primer piso "B" col. Del Valle, San Pedro Garza García, N.L. con el teléfono 83-78-62-15, teniendo como fuente interna de información a la MVZ. Lilitana Rangel quien es la gerente de recursos humanos.

La empresa tiene varias sucursales donde ofrecen sus productos de joyería y relojería fina dentro de la República Mexicana. Estas forman parte de la red de sus puntos de venta en las ciudades de Monterrey, N.L.; Toluca, Edo. de México; Villahermosa, Tabasco; Torreón, Coahuila; Chihuahua, Chihuahua; León, Guanajuato; México, D.F. y Querétaro.

1.2.- Los productos que se comercializan en EMWA son:

En relojería:

GUCCI	FREDERIC	TIFANNY	PIAGET
ROLEX	MONT BLANC	LOCMAN	
CARTIER	BULGARI	BAUME MERCIER	
TAG HEUVER	MIKIMOTO	VACHERON CONSTANTIN	

En joyería:

Diamantes	Rubi	Zafiro	Berilio	Esmeralda	Aquamarina
Perlas	Ópalo	Amatista	Citrina	Granate	
Gemas	Peridot	Topaz	Zircón	Espinela	
Diamante	Crisoberilio	Calcedonia	Jade	Coral	
Turquesa	Lapis Lazuli	Labradorita	Ambar	Tanzanita	
Malaquita	Moonstone	Marfil	Jet	Turmalina	

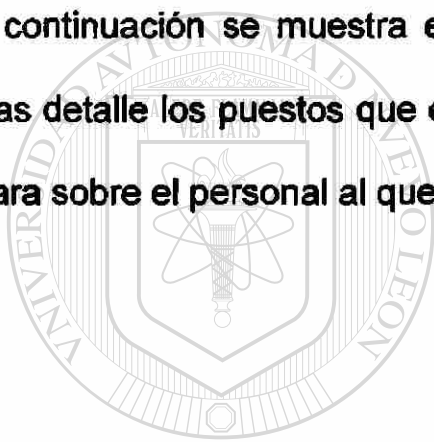
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.3.- Tipo de organización.

EMWA tiene un tipo de organización en la que existen tres direcciones; dirección comercial, dirección de administración y dirección de abastos.

Con base a la información recibida EMWA tiene tres niveles en el personal, que son: el directivo, el administrativo, y el operativo.

A continuación se muestra el organigrama de EMWA, donde podemos ver con mas detalle los puestos que existen en la organización y así tener una visión mas clara sobre el personal al que se estará dando la Capacitación.



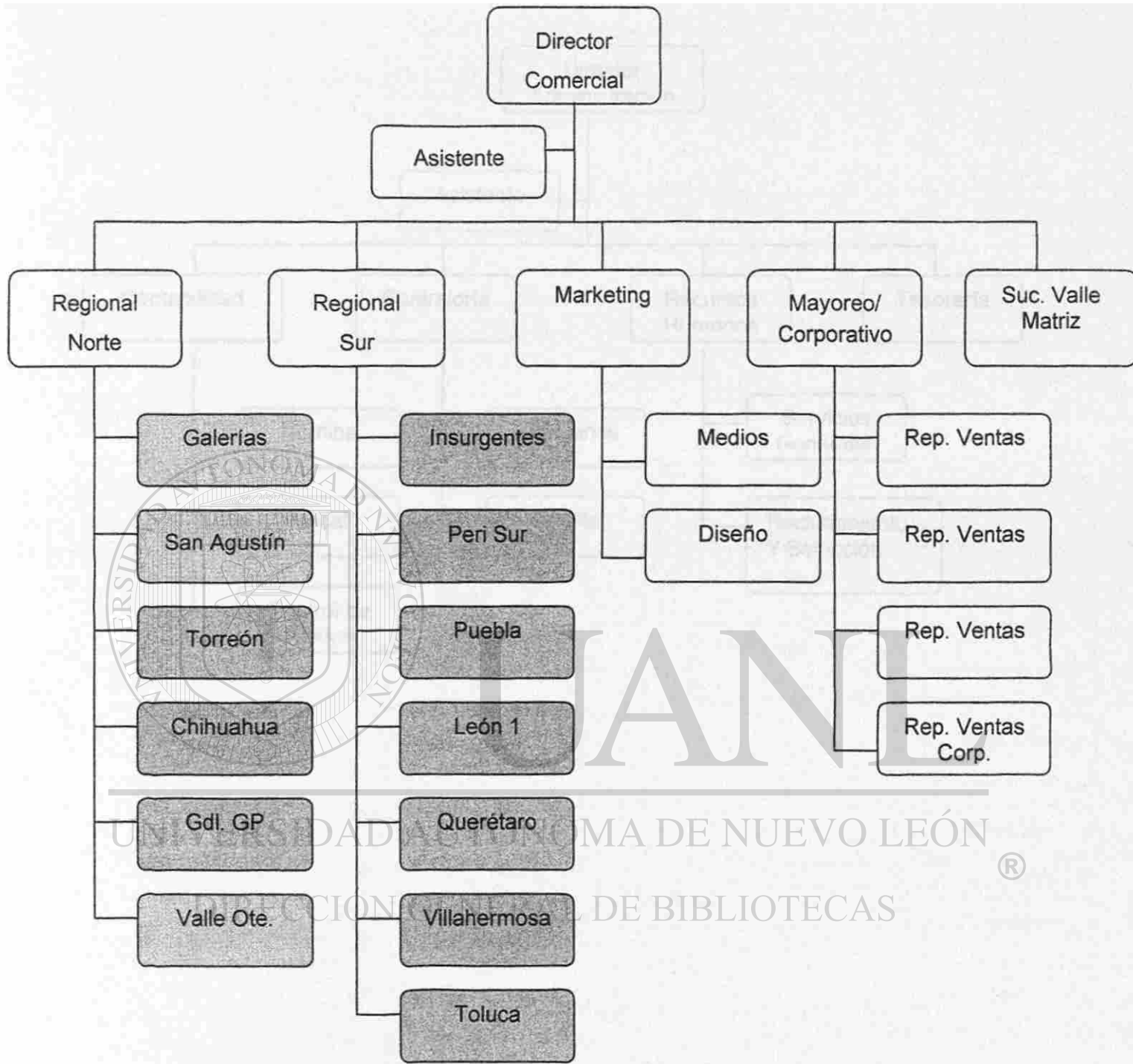
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



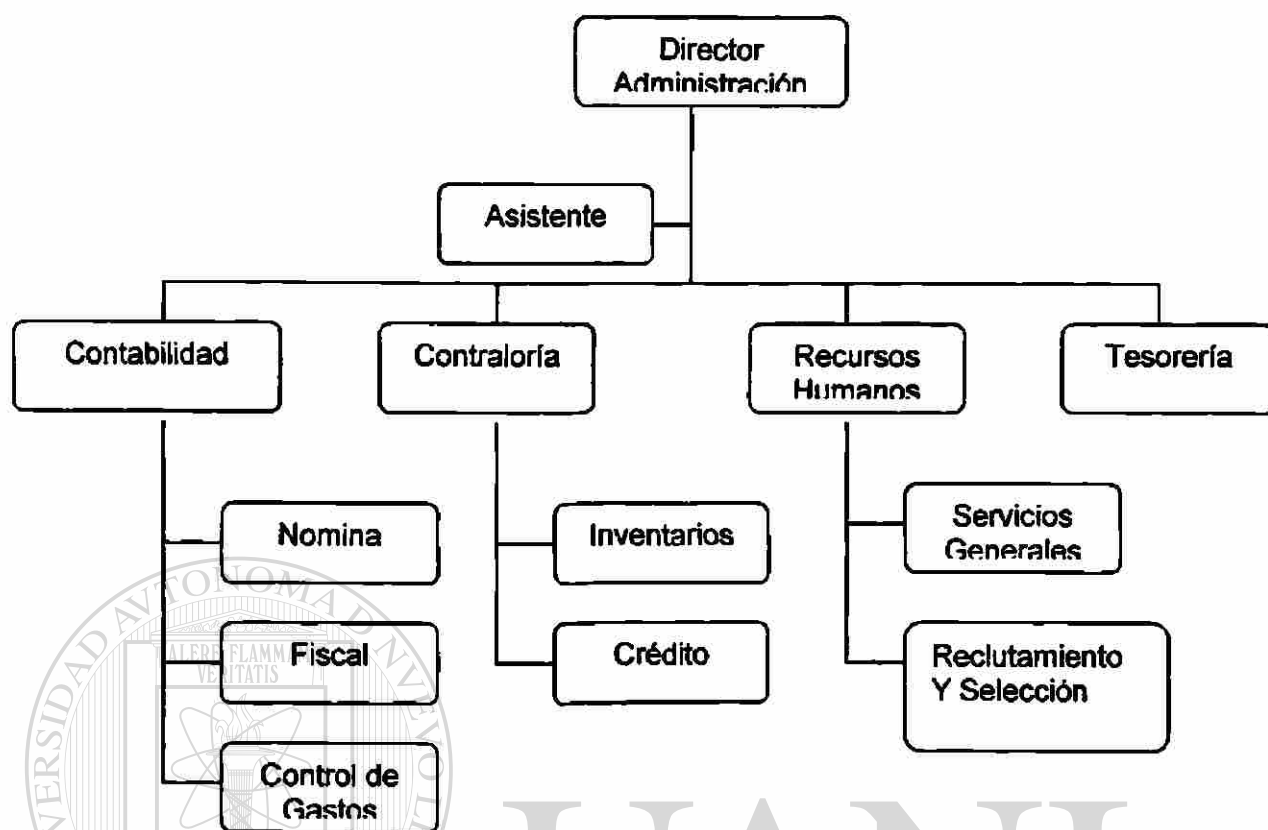
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura 1 Organización EMWA



Los cuadros que están sombreados en gris indican a los puntos de venta foráneos donde se aplicara el Programa de Capacitación EMWA.

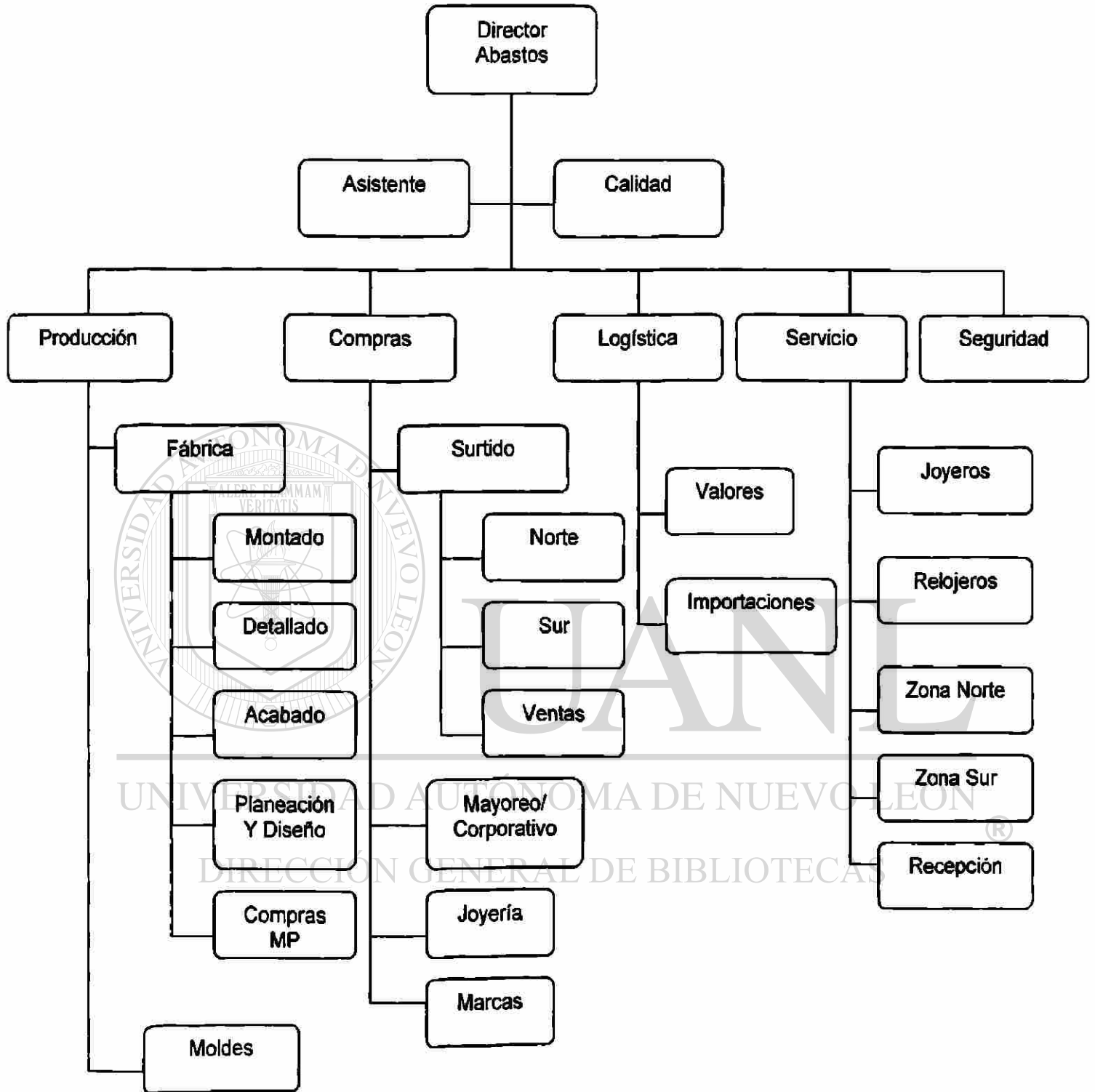
Figura 2 Organización EMWA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura 3 Organización EMWA



1.4.- Misión, valores y cualidades del personal de EMWA

1.4.1“Nuestra Misión”

Ser la Empresa en el ramo de joyería fina y relojería en marcas y similares, MAS SÓLIDA financieramente hablando, MAS RENTABLE y de MAYOR CRECIMIENTO en ventas (en este orden de prioridad), de MAYOR PRESITGIO en el mercado nacional, bajo el enfoque de:

Satisfacer en forma honesta las necesidades del cliente dentro de un marco de desarrollo para el personal que aquí labora y permitiendo la consecución de los objetivos personales y familiares de los socios, y cubriendo las expectativas de los accionistas.

1.4.2.- “Nuestros Valores”

Todas las operaciones del personal de la Empresa son basadas en todas las ocasiones por la ESCALA DE VALORES de la Empresa y en el orden de prioridad siguiente:

- 1).- SEGURIDAD
- 2).- CLIENTE
- 3).- CONTROL
- 4).- EQUIPO
- 5).- IMAGEN

1.4.3.- “Cualidades de nuestro personal”

El desempeño laboral de nuestros equipos de trabajo se basa en las **CUALIDADES** que la Empresa considera fundamentales para que una persona se desarrolle con éxito al interior de la misma:

HONESTIDAD

AMBICION

DISPOSICIÓN

RESPONSABILIDAD

SENTIDO COMUN



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.- CONTACTO INICIAL

Se inicio la búsqueda del lugar donde se podría realizar la consultoría y en un primer momento se consideró la posibilidad de realizarla dentro de la Facultad de Psicología de la U.AN.L., pero surgió que al menos por razones temporales no podría llevarse a cabo dentro de la misma.

El interés estaba centrado en trabajar en el área de capacitación y se empezó establecer contacto con las empresas de la localidad, esperando que alguna tuviera el mismo interés sobre la capacitación y desarrollo de personal.

El día 22 de Septiembre de 2003 se estableció contacto por primera vez vía telefónica con la MVZ. Liliana Rangel. Este se realizó debido a que el Lic. Ricardo Flores Martínez informo de la posibilidad de realizar la intervención en Máxima Distinción (Joyería y Relojería Fina) debido a que también había un interés de parte de la MVZ. Liliana Rangel, de realizar un proyecto sobre la Capacitación al personal del departamento de ventas, para el aumento de la productividad, ya que no se contaba con el conocimiento acerca del producto en venta, reconociendo la actitud y capacidad de desempeño en cada uno de los vendedores.

De la entrevista vía telefónica con la MVZ. Liliana Rangel se obtuvo el compromiso por ambas partes (organización y consultor) de trabajar en equipo para la realización de un programa de capacitación.

3.- IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DEL CLIENTE.

EMWA es una empresa que esta conformada por 205 empleados, de los cuales nuestro interés se centro en el grupo del personal de ventas, que a su vez se dividen en dos, un grupo local (área metropolitana de Monterrey) conformado por 26 empleados y un grupo foráneo (en diferentes estados de la República Mexicana) integrado por 41 empleados en ventas.

El interés primordial está basado en el grupo foráneo el cual conforma el 61% de su totalidad, debido a que en la información proporcionada por el cliente acerca de la productividad, se detecto que en este grupo hay un bajo grado de conocimiento acerca del producto en venta, siendo el interés mas importante, que el vendedor conozca mas específicamente acerca de los diamantes, ya que esta es la piedra mas importante que se trabaja en esta joyería.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Debido a lo anterior Máxima Distinción ha detectado que las ventas no han sido como las proyectadas, ya que aún y cuando durante los meses de diciembre y mayo de cada años son los considerados como los de más alto consumo

La empresa considera que están bien posicionados dentro del mercado en lo que se refiere a la comercialización de joyas y relojes finos al menos para el tipo de población a la cual están dirigidos , pero que a partir de ahí

3.1.- Diagnóstico

Como se vera más adelante esta fase del proceso se puede realizar de múltiples formas, dentro de las que destacan la entrevista, la observación, encuestas, cuestionarios, etc.

Esta fase es considerada como critica ya que en ella recae la importancia de cómo, que y cuando habrán de realizarse los demás pasos hacia el logro de los objetivos.

En un primer momento se trato de obtener el máximo de información confiable por medio de una entrevista con la Gerente de Recursos Humanos la MVZ Liliana Rangel. En esta entrevista comentó que las condiciones económicas del país estaban mal, por lo cual esto impactaba en el consumo de sus productos, pero que también sabía que había condiciones que no permitían el aumento de la productividad para la organización.

Las condiciones que ella mencionó fueron las de:

- **Rotación del personal:** la rotación de personal del departamento de ventas no es muy significativa en número (1 o 2 personas por año) pero si de fondo ya que por el mismo giro de la empresa no pueden permitirse errores de contratación de personal ya que durante su historia han sufrido de robos por lo tanto es que *tratan* de contratar a personas que tengan una buena solvencia económica lo cual les resulta difícil de encontrar. El procedimiento que siguen es el de contratar a personas que tengan parientes dentro de la

misma organización para cualquier puesto según niveles de confianza o niveles de responsabilidad. Para el personal del departamento de ventas además es que estén posicionadas dentro de un grupo socioeconómico desahogado.

- Escolaridad; El promedio de escolaridad del personal de ventas es el de bachiller, salvo por 2 personas que tienen licenciatura y el de gerentes de tienda es el de licenciatura.

- Poco conocimiento sobre los productos que venden; al momento de recibir esta información se comenta que el “problema” es principalmente en la venta de diamantes por parte del personal foráneo, ya que desconocen aspectos básicos del diamante y que el consumidor interesado en estos productos si lo conoce, lo cual crea una inconformidad para el consumidor al no recibir lo que quiere.

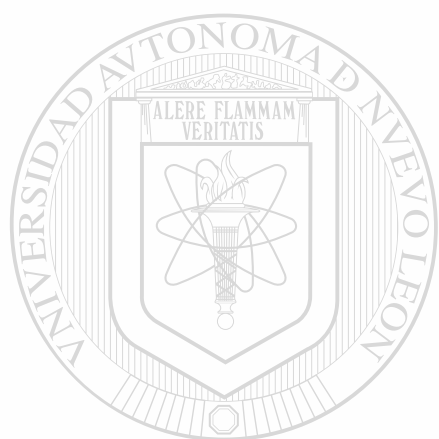
- Capacitación; la capacitación formal que ha recibido el personal a sido nula .

La razón es que cuando llega un distribuidor de algún reloj aprovechan la ocasión para recibir una capacitación por parte del mismo pero esta se da solo a los gerentes de tienda y de otros departamentos. Cuando el gerente de tienda llega a la sucursal no se imparte de manera formal con el personal de la misma tienda.

Sobre la capacitación formal que pudieran recibir respecto al diamante, no la han recibido ya que al parecer no existían personas capacitadas en el

país para poderla impartir. En relación a los anterior la MVZ. Liliana Rangel recibió una certificación como Gemóloga en New York, EE.UU. lo cual le permitirá involucrarse en el proceso de capacitación del personal, principalmente en temas relacionados a piedras preciosas y semi-preciosas.

Cabe destacar que todo lo mencionado por la gerente de recursos humanos solo era para describir la condición del personal de ventas



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.- Convenio con el Cliente sobre el alcance de la intervención y requerimientos para la misma

Se llevo a cabo una reunión para la elaboración del contrato psicológico con la organización a través de la MVZ. Liliana Rangel.

De lo anterior se desprende lo siguiente:

Para el consultor:

- a) Ubicación física dentro de las oficinas
- b) Uso de computadoras
- c) Información necesaria para el diagnóstico e intervención
- d) Contacto directo y continuo con la MVZ. Liliana Rangel

Para Máxima Distinción:

- a) Establecimiento de horarios de trabajo siendo este de Lunes y Miércoles de 14:00 a 17:00 hrs, hasta el día 15 de Diciembre y a partir del 12 de Enero hasta el 30 todos los días de 10:00 a 14:00 hrs.
- b) Formación de un Equipo Externo de trabajo para el proyecto
- c) Retroalimentación al finalizar el diagnóstico y la Intervención.

(ver anexo A)

5.- JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS

Partiendo de la premisa de que "la práctica hace al maestro", el presente proyecto tiene como finalidad el de poder aplicar los conocimientos revisados durante la maestría, como lo son las materias de administración de la capacitación, desarrollo organizacional, técnicas de investigación y administración de la calidad entre otras.

6.- PROPÓSITO DEL PROYECTO

La razón de ser del proyecto es la de realizar una detección de necesidades de capacitación y con base a esto la elaboración de un programa de capacitación al personal del departamento de ventas para el incremento de los indicadores de productividad y que asimismo por medio de este se pueda adaptar a los cambios del nuevo personal para la actualización y mejora continua del personal

7.- DELIMITACIONES

El proyecto se llevará a cabo dentro de las instalaciones de los puntos de venta foráneos ya que por razones de negocio el personal de ventas no debe trasladarse a un lugar en específico.

8.- MARCO TEÓRICO

8.1.- Historia y desarrollo de la capacitación

Conforme el hombre fue inventando sus herramientas, armas, ropas, viviendas y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. (Steinmetz, 1979)

Para determinar de qué manera se desarrollaron los primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar cómo trabajaban las personas en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan o las ruinas del Perú, entre otras. Tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizad a un gran contingente de personas con diferentes oficios (Grados, 1999).

LOS PRIMEROS TIPOS DE ENTRENAMIENTO

Los aprendices

Para Steinmetz (1979) las habilidades y conocimientos de los oficios sólo podía ser transmitidos por instrucción directa. De aquí que se desarrollara un sistema de aprendizaje en el que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y

habilidades, a un novato que, después de un largo período de estudio, se convirtiera en obrero.

Los talleres

En la antigüedad (2100 a. C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad (Grados, 1999).

Los gremios

Los gremios en sí constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como sindicatos; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad de trabajo que se debía de realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

Maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.

Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aún cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida (Grados, 1999).

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la Revolución Industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los "secretos" de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y método; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades (Grados, 1999).

Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que

se encuentran (Hoe y Cía., 1872), (Westhinghamhouse, 1888), General Electric e International Harvester (1907).

Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

Mostrar

Decir

Hacer

Comprobar

(Siliceo, 1999), Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria.

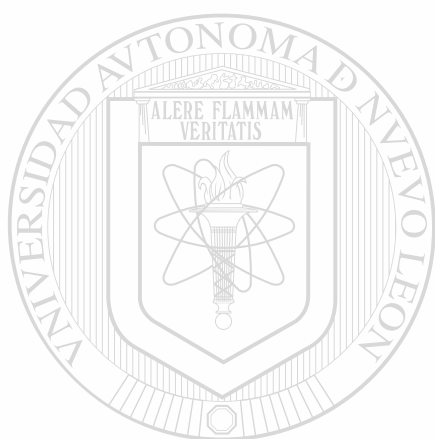
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan (Grados, 1999).

Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

Hay enorme necesidad de unir esfuerzos para cambiar las obsoletas habilidades de algunos trabajadores por las nuevas habilidades tecnológicas que demanda la industria. Poco se desarrolla la idea de que la preparación universitaria no es lo único, ni la solución ideal para todos, ni lo más valioso. Preparar jóvenes y a los adultos para una vida de trabajo productiva y provechosa es más importante. El futuro verá el resultado de tantos esfuerzos hechos en este sentido que bien aplicados y controlados, harán del desarrollo individual una fuente de tremendo poder, característica de esta era moderna (Steinmetz, 1979).



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8.2.- ¿Qué es la capacitación?

En términos generales, por capacitación se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollo de recursos humanos o educación extraescolar (Grados, 1999).

La capacitación consiste (Siliceo, 1999), en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

En México, se le refiere como capacitación, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina formación profesional y en Estados Unidos de América se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento (Grados, 1999). En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

El objetivo de un centro de educación en la empresa (capacitación interna) se podría entender de la siguiente manera: Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente (Siliceo, 1999), es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa. Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización

por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa. Para reforzar esta perspectiva, el proceso organizacional de capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad total (espíritu productivo), a partir de la cual el personal se compromete a modificar evolutivamente su forma de pensar y actuar en términos de la calidad y productividad en su vida personal y laboral.

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo (Siliceo , 1999).

8.3.- Tipos de capacitación

La capacitación y sus especies.

- En razón de su fin.

- En razón de la amplitud que implica la capacitación, se distinguen las siguientes categorías:

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.
- La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio: sobre mecánica en general.
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc...
- La capacitación cultural de carácter sumamente general.

-
- La capacitación que se da al obrero o empleado: se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc...(Reyes, 1987).

Capacitación de supervisores.

Tiene dos aspectos principales: el técnico, o se al manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber

ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc... (Reyes, 1987).

Capacitación de ejecutivos.

Suele referirse a cómo prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc... (Reyes, 1987).

En razón de los métodos empleados.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La capacitación se divide en directa e indirecta. La primera es aquella que se da, expresa y formalmente con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquélla en la que, para dar capacitación, se utilizan las cosas que de suyo tienen otros fines (Reyes, 1987).

Capacitación directa: sus métodos.

Clases . Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de materias tales como matemáticas o contabilidad.

Cursos breves. Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia mas amplia. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

Becas. Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee más bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Conferencias. Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 hrs. como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de casos. Consiste en tomar como base de la enseñanza un caso concreto, no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras.

Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y éstos deben llevar sus soluciones y discutirías en la siguientes sesión.

Para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

El problema debe ser mas práctico que teórico.

El caso deber ser real, y estar estructurado técnicamente

Debe contarse con un director de la discusión.

Cursos por correspondencia. Ha sido empleado para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en los siguiente:

El valor del curso depende de la calidad del mismo.

La principal dificultad radica en que su valor y utilización, dependen, fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar.

Siempre hará falta el papel del maestro (Reyes, 1987).

Instrucción programada.. Es más actual y útil que los cursos por correspondencia. Este método consiste en un sistema por el cual, e alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le

hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libros especialmente dispuestos, hasta “maquinas de enseñar” que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación electrónica (Reyes, 1987).

Capacitación indirecta: sus medios.

Mesas redondas. Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones. Se editan para enseñar una materia determinada, son mas bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa.

Medios audiovisuales. La utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, sería difícil convencer al personal (Reyes, 1987).

8.4.- Propósitos de la capacitación

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

1.- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización

El éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos. No existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón, que los procesos educativos.

2.- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje.

3.- Elevar la calidad del desempeño

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Habrá de tenerse presente que no todos los problemas de desempeño deficiente

requieran que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.

4.- Resolver problemas

La alta dirección enfrenta más cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas. Si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituye un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas, sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal conducidos por el consultor externo, representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas y mejorando su efectividad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.- Habilitar para una promoción

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor

responsabilidad. Este punto es de vital importancia pues el contar con una filosofía incompleta de desarrollo de personal, que no considera al proceso de capacitación como parte integrante de su política, hará que se pierda personal valioso con el consecuente daño a la continuidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

6.- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa

Las primeras impresiones que un empleado o trabajador obtenga de su empresa, harán de tener un fuerte impacto en su productividad y actitud hacia el trabajo y hacia la propia organización. La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

Historia de la empresa.

Su misión, valores y filosofía.

Sus Instalaciones.

Ubicación Geográfica.

Los miembros del grupo ejecutivo.

Las expectativas de la empresa respecto del personal.

Las políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos.

Los procesos productivos y los productos mismos.

Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa.

Los medio y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento.

7.- Actualizar conocimientos y habilidades

Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva. Los cambios tecnológicos realizados en las empresas, producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores. Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades.

8.- Preparación integral para la jubilación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Resulta obvio que estamos refiriéndonos a una fase de vida diferente que puede y debe ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto ; pero lo más relevante será la creación de actividades que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa (Siliceo, 1999).

La naturaleza y el propósito de la capacitación.

La capacitación sólo puede tener un propósito general y terminal, el cual consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: por la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen y por sus empleados individuales (Tyson, 1989).

Propósitos generales de la capacitación:

Maximizar la productividad y la producción.

Desarrollar la versatilidad y el empleo de los recursos humanos.

Desarrollar la cohesión de la organización completa y de sus subgrupos.

Incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral.

Desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo y mejorar los estándares.

Hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles.[®]

Estandarizar las prácticas y los procedimientos organizacionales (Tyson, 1989).

8.5.- Los elementos de un sistema de capacitación.

El sistema se debe basar en una secuencia de acciones relacionadas en forma lógica es decir;

- Establecer los métodos para definir y evaluar las necesidades de desempeño efectivo a niveles organizacional, de subgrupo y de individuo, basados en el análisis de puestos, los objetivos coordinados y la evaluación del desempeño.

-Usar la información resultante para identificar las deficiencias en el desempeño laboral en sus términos más amplios.

- Determinar cómo se podrían remediar estas deficiencias, por ejemplo:

Mediante cambios en el sistema.

Mediante cambios en la conducta de los empleados.

- Si la capacitación es el remedio adecuado, decidir:

Qué forma debe tomar.

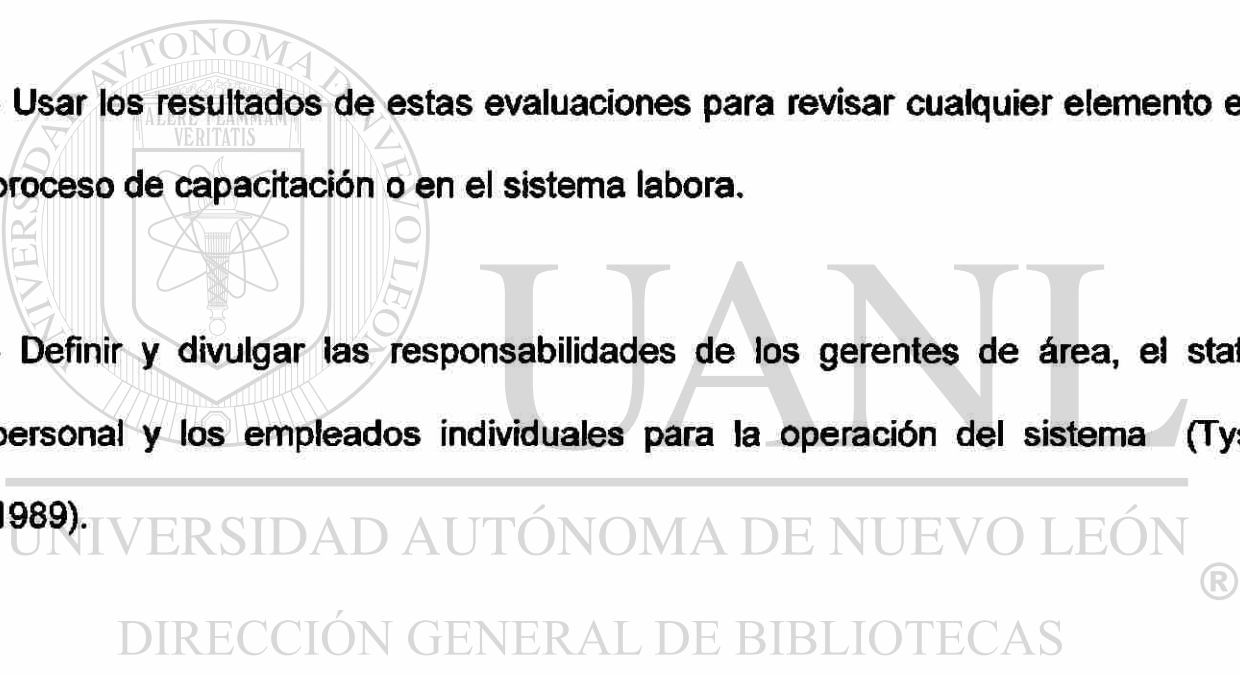
Quién se debe capacitar.

- Establecer los objetivos de la capacitación en términos relacionados con el trabajo y especificar: Habilidades, conocimientos y actitudes requeridas. ®

8.6.- Métodos para evaluar el aprendizaje obtenido.

- Averiguar, hasta donde sea posible, los niveles actuales de las personas que recibirán la capacitación, en términos de experiencia previa, habilidades y conocimiento requerido.

- Diseñar la capacitación para aportar la máxima oportunidad posible de adquirir aprendizaje relevante, es decir, relacionado con el trabajo.
- Llevar a cabo el proceso de capacitación.
- Idear métodos para evaluar:
 - El logro de los objetivos al final de la capacitación.
 - La influencia fundamental sobre el desempeño laboral.
- Usar los resultados de estas evaluaciones para revisar cualquier elemento en el proceso de capacitación o en el sistema labora.
- Definir y divulgar las responsabilidades de los gerentes de área, el staf de personal y los empleados individuales para la operación del sistema (Tyson, 1989).



8.7.- Planeación de la capacitación

EL DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.

El proceso de aprendizaje.

La capacitación es un proceso de aprendizaje; por tanto, es esencial comenzar por considerar lo que esto implica para el diseño de los cursos. El aprendizaje

humano es un proceso de adquisición de hábitos por medio de estímulos y respuestas que, por tanto, se podían inducir y manipular mediante situaciones estructuradas. Las llamadas teorías cognoscitivas se han visto más favorecidas; éstas destacan los aspectos intelectuales del aprendizaje humano como un proceso de observación, análisis y conceptualización (Tyson, 1989).

El tema del aprendizaje humano es demasiado complejo y polémico para garantizar algún otro estudio detallado posterior, podría ser útil resumir en forma breve algunas de las conclusiones básicas e importantes que la investigación ha por producido, las cuales son especialmente relevantes para el diseño de la capacitación:

Por lo general, el aprendizaje en la vida ocurre a través de la experiencia mediante ensayo y error, la primera prioridad es incluir el máximo posible de contenidos de experiencia relevante en el diseño de la capacitación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La motivación en el aprendizaje es un prerequisite para obtener a lo largo del curso y reforzar con regular retroalimentación respecto al logro.

Las diferencias que separan a todos los individuos se reflejan en el proceso de aprendizaje: las personas varían en sus respuestas a influencias y estímulos, aprenden a diferentes niveles.

Todos los sentidos pueden contribuir en el proceso de aprendizaje, y de éstos la experiencia visual es la más potente (Tyson, 1989).

El ejemplo y la imitación tienen un lugar importante en el proceso de aprendizaje.

El aprendizaje se facilita cuando los estudiantes pueden comprender el significado de los sistemas totales y las interrelaciones de sus componentes.

El aprendizaje es un proceso esencialmente personal e individual; esto implica que quienes capacitan tienen la función de crear el clima más favorable posible para el aprendizaje, el cual se relaciona con los objetivos de capacitación y las necesidades de trabajo (Tyson, 1989).

Elementos principales en el diseño de la capacitación.

Es importante hacer la distinción entre un programa y un curso. Un programa se describe como un proceso total de capacitación o educación en el cual los cursos son unidades ligadas. En tanto se aceptan como un término general por conveniencia y la palabra programa sólo cuando se hable de una serie de cursos ligados. Un curso en el contexto de nuestra definición de aprendizaje, indica cualquier situación que promueve y ayuda a este proceso a seguir la dirección de la meta requerida (Tyson, 1989).

Las áreas principales que se deben considerar en el diseño o del curso son:

-Propósito y objetivos.

El propósito de la capacitación es la meta final; los objetivos son las submetas que se deben alcanzar antes que se logre el propósito. Estas se necesitan especificar desde el principio para que la capacitación se pueda planear de modo sistemático en términos del contenido y los métodos que son apropiados para el logro de estas metas (Tyson, 1989).

-Contenido y métodos.

Existen algunos principios y prácticas que se aplican en general al arreglo de los contenidos y la selección de los métodos:

La selección y el arreglo de los contenido se debe derivar lógicamente de los propósitos y los objetivos. Se necesitará una previsión cuidadosa, pero un propósito bien definido y la jerarquización de los objetivos, basados en las necesidades laborales, determinarán principalmente los contenidos necesarios de la capacitación y la secuencia apropiada.

Si ha sido posible o no que los alumnos y sus gerentes se comprometan en la determinación de los propósitos y los objetivos de la capacitación antes de que ésta comience, es esencial asegurarse de que quienes se están capacitando comprenden sus propósitos, objetivos, argumentos, contenidos y métodos (Tyson, 1989).

El diseño de la capacitación debe ayudar a crear situaciones que permitan a los alumnos adquirir y demostrar el aprendizaje requerido tanto por el propósito y los objetivos de la capacitación como por las necesidades de la situación laboral.

Mientras finalmente se determina la elección de los contenidos y los métodos mediante el criterio de relevancia para las situaciones reales de trabajo, quienes diseñan la capacitación necesitan introducir tanta diversidad como sea consistente con estos criterios a fin de estimular y mantener el interés (Tyson, 1989).

Es posible incluir flexibilidad y variedad considerables en los contenidos y los métodos de los programas prolongados; éstos se pueden planear de manera muy efectiva mediante el uso de métodos similares a los que emplea exitosamente la universidad abierta.

Debido a la importancia general en la necesidades de capacitación del aprendizaje participativo y orientado al alumno a través de la experiencia relacionada con el trabajo, el papel del instructor tiene que ser esencialmente catalizador (Tyson, 1989).

Hasta donde sea posible, los contenidos y los métodos que se utilicen en los cursos de capacitación se deben basar en grupos pequeños de aproximadamente cinco o seis integrantes.

-Los individuos que reciben capacitación.

Decir que quienes reciben capacitación son el elemento más importante en el proceso de capacitación es afirmar lo obvio. El primer requisito es que asistan las personas adecuadas. Por último hay que decir algo acerca de las relaciones entre el staff de capacitación y los alumnos y la importancia de la comprensión psicológica por parte del staff de capacitación.

-El lugar de los cursos.

Los cursos se pueden realizar en el inmueble de trabajo o en centros externos. El asunto difícilmente parece merecer mucha discusión. Es mucho más importante de lo que puede parecer debido a los efectos sobre el aprendizaje y su transferencia al desempeño del trabajo. Si la preocupación principal es el aprendizaje relevante, y un curso se define como un proceso que permite que estos sea así, entonces cada oportunidad se debe aprovechar para permitir que los objetivos de aprendizaje se alcance dentro de la estructura de la situación laboral y la cultura organizacional, y para identificar la capacitación, tan estrechamente como sea posible, con los problemas del trabajo real, como en el concepto del desarrollo organizacional.

8.8.- Desarrollo de personas para obtener resultados.

El supervisor exitoso obtiene resultados al ser capaz de desarrollar las personas a su capacidad más alta.

Un buen supervisor comprende y aplica con habilidad cinco puntos fundamentales:

1. Conozca a sus trabajadores.

Durante el entrenamiento recuerde que no hay dos personas iguales. Cada persona posee cualidades únicas e individuales en sus antecedentes, su capacidad, y su experiencia e interés por el trabajo.

2. Permite que el aprendizaje se realice en forma práctica.

Usted puede hablar con sus trabajadores, hacerlos leer instrucciones, o hacer que observen. Sin embargo, el desarrollo de habilidades sólo se inicia cuando los trabajadores comienzan a realizar el trabajo.

3. Brinde incentivos.

Para que cualquier trabajador mejore es necesario que esté interesado en aprender. Por esta razón los supervisores deben buscar medios para inspirar en

los trabajadores el deseo de superarse.

4. Construya sobre los puntos fuertes.

El supervisor puede desarrollar con mayor eficiencia a las personas si conoce los puntos fuertes de cada una –lo que cada uno pueda hacer mejor. Después, asigne trabajos y desarrolle habilidades con base en estos puntos fuertes.

5. Prepare un clima apropiado para aprender.

Una persona con habilidad para desarrollar a la gente sabe cómo crear una atmósfera favorable al aprendizaje. Puede hacerlo examinando su propia actitud

hacia la gente, mediante su interés real en la mejoría y dando el ejemplo al mejorar su propia actuación(Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Determinación de las necesidades de entrenamiento

Análisis de las necesidades de entrenamiento

Necesitamos determinar las necesidades de entrenamiento por varias razones:

Para que la gente sea más productiva en su trabajo actual y esté lista para progresar.

Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.

Esto requiere que se definan y resuelvan las necesidades de crecimiento de

cada miembro, lo que se traduce en entrenamiento y desarrollo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Porque todas las personas normales, independientemente de su lugar en la

jerarquía, pueden hacer un buen trabajo, quieren hacer un buen trabajo y harán

un buen trabajo si tienen la oportunidad. Esta oportunidad se da, en parte,

cuando la empresa prevé la necesidad de una persona de mejorar sus

conocimientos, habilidades o actitudes. Al hacerlo, la compañía aumenta su

productividad al paso que el individuo avanza en su carrera. Otra Vez el primer

paso consiste en determinar las necesidades válidas de entrenamiento.

Porque podemos desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo cuando el entrenamiento no está basado en necesidades que existen o que van surgiendo (Butteriss, 2001).

8.9.- Los métodos para determinar las necesidades de entrenamiento

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que suceda y confrontándolo con lo que debería suceder ahora o en el futuro.

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo.

Todo trabajo tiene un punto óptimo. Sin embargo, la mayoría de las veces éste está flotando en la mente del jefe. Podemos decir con certeza que tienen suerte los subordinados a quienes sus jefes han dicho por lo menos en que consiste. Y, desde luego, son poquísimos los afortunados cuyo jefe ha descrito en el papel el punto óptimo de realización del trabajo (Butteriss, 2001)

Clases de entrenamiento necesarias

Las necesidades de entrenamiento pueden ser clasificadas como sigue:

- Las que tiene un individuo.
- Las que tiene un grupo.

- Las que requieren solución inmediata.
- Las que demandan solución futura.
- Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- Las que exigen instrucción “sobre marcha”.
- Las que precisan instrucción fuera de trabajo.
- Las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Aquellas en las que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- Las que un individuo puede resolver en grupo con otros.
- Las que un individuo necesita resolver por sí solo.

(Butteriss, 2001).

Métodos para determinar necesidades de entrenamiento

Análisis de una actividad (proceso, trabajo, operación)

Uno de los modos de incrementar la productividad es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para producir un artículo o un servicio.

Después, hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más

(Butteriss, 2001).

8.10.- Orígenes, detección y análisis de las necesidades de capacitación.

¿Cómo podemos “empezar” a detectar necesidades de capacitación?

Los Cuatro Caminos

La Revisión de los Proyectos que tiene la Organización.

Esta forma es la más dinámica, además de ser, en la mayoría de los casos, aquella que más ayuda a lograr una de las cosas más importantes en la capacitación: La alineación con el negocio.

Toda decisión que se toma en una organización puede determinar la aparición de necesidades de capacitación. Deben analizarse cuidadosamente los planes y proyectos elaborados por las diferentes áreas de la empresa y establecer un contacto directo con las personas que con mayor frecuencia generan las transformaciones (Blake, 2000).

Debe prestarse especial atención a los proyectos que, por no involucrar a toda la empresa o por no ser de gran envergadura, corren el riesgo de pasar inadvertidos para el capacitador. Enterarse tarde o ignorar la existencia del proyecto es una situación que le traerá bastantes dolores de cabeza a los capacitadores. Para que esto no ocurra, la iniciativa la debe tomar el capacitador.

Los proyectos en una organización suelen venir de los sectores más dinámicos, incluso dentro de estos sectores existen personas fácilmente identificables, a quienes se les conoce por su creatividad y capacidad de innovación.

Un aspecto importante es tener en cuenta que, ningún área responsable de capacitación podrá cubrir todas las necesidades que existen en una empresa. Por lo tanto, deberá buscarse algún mecanismo de selección de aquellas necesidades que resulten prioritarias para el negocio de la organización.

La Revisión de Desvíos en los resultados.

Este es otro canal para detectar necesidades de capacitación. Es obvio que el sector que atiende la capacitación en una empresa no es el único interesado en descubrir dónde la gestión está teniendo desvíos en los resultados. En realidad, está es una inquietud de toda la organización.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Las empresas desarrollan múltiples sistemas para detectarlos, y en todos los casos son un excelente fuente de información para descubrir si esos desvíos obedecen o no a problemas de aprendizaje (Blake, 2000).

Hay algunos sistemas que nos sirven como fuente de detección de necesidades:

La auditoria.

La mayoría de las organizaciones cuentan con un servicio de auditoria. Si los sistemas de auditoria no están orientados a medir el desempeño de las personas, desde el punto de vista de sus capacidades, los informes sobre estándares de producción, el nivel de rechazos y quejas, etc..., son algunos datos de los cuales pueden deducirse o sospecharse desajustes en el desempeño (Blake, 2000).

Entrevista con responsables de áreas o sectores.

A través de esta actividad se pone a prueba la aptitud del capacitador para salir al encuentro de las necesidades. La única manera de brindar un servicio que responda a las necesidades es, estar en contacto directo con los responsables de cada área, indagar sus problemas y planes futuros.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Las entrevistas utilizadas como herramientas de detección, pueden arrojar dos tipos de información.

Permiten identificar las discrepancias existentes en cada sector.

Permiten indagar los planes o proyectos previstos para el futuro y las necesidades que éstos plantean (Blake, 2000).

Problemas o discrepancias actuales o potenciales.

Toda empresa tiene sectores “críticos”, lugares donde se concentra la mayor cantidad de los problemas. El Jefe de Capacitación debe estar en contacto con las personas a cargo de estas áreas críticas. Esto le permitirá una detección temprana de problemas (Blake, 2000).

La Alineación con otros Proyectos de Desarrollo de los Recursos Humanos.

Los esfuerzos de capacitación no deben estar aislados de otros esfuerzos que se hagan con la intención de promover el desarrollo de los recursos humanos. Esto se puede dar a través de:

Sistemas de evaluación del desempeño.

Medir periódicamente el desempeño del personal a través de un sistema formal y estructurado. Este instrumento, es un importante indicador de desvíos del desempeño y, por lo tanto, de potenciales necesidades de capacitación por discrepancia (Blake, 2000).

Esto constituye una fuente privilegiada de información en tanto que representa lo que cada supervisor percibe como brecha entre lo que tiene y lo que necesita. Esta información suele ser concentrada por las áreas de Recursos Humanos o Personal, y muchas veces “mueren” en un archivo y pierde su valor (Blake, 2000).

Es importante que cuando se cuente con un sistemas de evaluación del desempeño eficaz, se aproveche su información para detectar las necesidades de capacitación, y si el sistema no diera los resultados deseados, debería reformularse para que sea un instrumento de mejoramiento de la gestión de todo el personal de la empresa.

Las encuestas de satisfacción o clima organizacional.

Este instrumento suele ser de gran eficacia para orientar las búsquedas de insatisfacciones que, en la medida en que ingresen n la consideración estratégica de la empresa, son una importante señal que indica dónde puede haber necesidades de capacitación (Blake, 2000).

Los planes de carrera y sistemas de rotación.

Se trata de programas realizados a mediano o largo plazo, donde se encuentran detallados los aprendizajes que deberá realizar la persona en cuestión para poder desempeñar el puesto que se le pretende asignar en un futuro.

Las Encuestas y el “Menú de Cursos”

¿Cuál es la mejor encuesta? Todas y ninguna. En ciertos momentos, bajo ciertas condiciones y de acuerdo con las características de la empresa, de su negocio y aún de los usos y costumbres de la empresa, alguna resultará mas apropiada que

otra, y ninguna excluye a las otras, sino que en la mayoría de los casos se complementan.

Una encuesta de necesidades de capacitación bien confeccionada y administrada con cuidado puede ser una buena herramienta de apoyo en la actividad de detección.

Lo más recomendable en todos los casos hacer una combinación de todas las alternativas, puesto que, como siempre pasa, es muy difícil que una sola manera de hacer las cosas pueda contener y dar respuestas a todas las situaciones (Blake, 2000).

8.11.- Proceso de capacitación

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Habilidades para desarrollar al personal.
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mientras mayor sea la habilidad que tenga el supervisor para ayudar a los empleados a desarrollarse a su máxima capacidad, mayor será su contribución al éxito de la compañía. (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985)

¿Porque conviene el desarrollo de los empleados?

Poder productivo.

En la actualidad las compañías exigen a sus supervisores aumentar la producción, mejorar el servicio, disminuir el desperdicio, mejorar los métodos y mantener la calidad. Todo, a costo más bajo. El desarrollo del empleado es el elemento más valioso. Sus resultados son tangibles; ahorro en dinero y mayor productividad (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Cambios en las necesidades de habilidades.

La creciente mecanización y la velocidad de estos cambios y desarrollos es sobrecogedora. Para todo supervisor esto significa que las habilidades tienen que mantenerse al mismo paso que los rápidos avances tecnológicos (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Relaciones con el empleado. ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Una personas que ha sido capacitada para realizar bien un trabajo alcanza mayores satisfacciones de su trabajo, debido al sentimiento de que está utilizando a plenitud sus capacidades. A su vez esta satisfacción reduce el ausentismo y la rotación, disminuye las quejas, baja al mínimo los accidentes, y sobre todo, aumenta el interés por el trabajo (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Creación de recursos humanos.

Son pocas las compañías, con suficientes recursos humanos para el desempeño de trabajos calificados o la promoción de empleados. La mayor parte de las compañías se han dado cuenta de que las personas hábiles no se dan en mata. Cada supervisor tiene que preparar los suyos (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

No dejar las cosas al azar.

La persona con habilidad para desarrollar a la gente comprende y pone en práctica este punto clave: la capacitación tiene que hacerse en forma planteada y sistemática; no puede dejarse al azar.

Del mismo modo que el supervisor plantea programas, métodos y cambios de equipo, debe hacer planes para el desarrollo de la gente:

La capacitación planteada incluye estos dos pasos importantes:

- Determinar quién va a ser capacitado, qué necesita ser enseñado y qué resultados se esperan.
- Disponga con habilidad de una serie de métodos de capacitación y adáptelos a las necesidades de cada empleado.

8.12.- Como usar los métodos de capacitación.

Cómo instruir sobre el trabajo.

Los empleados no nacen con habilidades para el trabajo; este es el motivo por el cual los supervisores necesitan tener habilidad para enseñar lo fundamental de los trabajos bajo su control. Si los empleados no hacen su trabajo correctamente, es probable que se deba a que no han sido instruidos correctamente (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Revisión de la actuación.

Cada uno de sus trabajadores tiene que comprender con claridad lo que usted espera de él y lo que usted piensa acerca del desempeño individual. Por esta razón debe comprobar con regularidad el desenvolvimiento de cada persona. No es posible esperar los cambios que usted quiere si ellos no los conocen (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Cómo usar la rotación de puestos.

Debido a que las personas aprenden a través de la experiencia, la rotación de trabajos se puede usar en forma provechosa. La rotación de puestos ayuda a desarrollar conocimiento y gusto por el trabajo. Usted prepara para su

departamento una reserva de empleados con múltiples habilidades (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Desarrollo de suplentes.

Todas las producciones teatrales usan suplentes que tienen que aprenderse el texto de los principales personajes con el fin de tener la seguridad de que el espectáculo proseguirá. Del mismo modo usted puede preparar una reserva en su departamento.

Asesoramiento en el propio trabajo.

Más del 80% del desarrollo del empleado depende de su capacitación diaria por parte del supervisor. Ningún empleado recuerda todo lo que se le enseñó. Más aún, el crecimiento y mejoría real dependen del contacto personal entre el trabajador y el supervisor, y de practicar mucho las habilidades recién adquiridas. (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985)

Sostener discusiones de grupo.

Las discusiones de grupo desempeñan un papel importante en el desarrollo de los empleados. Pueden usarse como complemento de las conversaciones individuales, al comunicar información, revisar políticas, obtener ideas y pasar de un hecho a otros sobre, o para la compañía (Pinkstaff M - Pinkstaff D, 1985).

Administración de la función de capacitación.

Resulta natural que la Función de Capacitación debido a su importancia dentro de las organizaciones requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente Modelos Sistemático de Organización de la Función de Capacitación (Siliceo, 1999).

Dicho modelo se compone básicamente de dos sistemas: el primero de ellos es el sistema Receptor de la capacitación y el segundo, el Sistema Productor de la misma. Podemos decir que estos dos sistemas conllevan dos unidades: la identificación y la solución del problema, es decir, la necesidad educativa del personal de que se trate (Siliceo, 1999).

Etapas del modelo

Primera etapa: Identificación del Sistema Receptor.

En este etapa la labor del Departamento de Capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la Organización como:

Proceso de selección de personal

Inventario de recursos humanos

Análisis de puestos

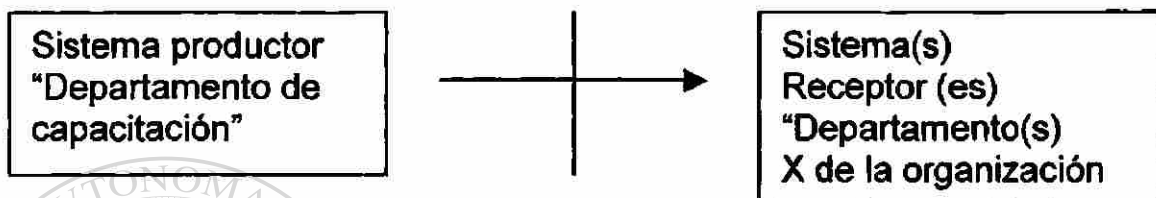
Organización formal

Descripción de funciones

Necesidades de desarrollo de la empresa

(Siliceo, 1999).

La información arriba mencionada proporcionará al Departamento de Capacitación un Perfil de la Población del Sistema Receptor.



Segunda etapa: Necesidades y Requerimientos de los integrantes de Sistema Receptor. En esta etapa se deberá investigar al detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos futuros sujetos de un programa de capacitación deben poseer para realizar su tarea con el grado de excelencia requerido. En esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre "lo que es" y "lo que debiera ser" siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto (Siliceo, 1999).

Tercera etapa: Establecimiento de la misión del Sistema Productor en el problema a tratar. En esta etapa el departamento de Capacitación deberá establecer con toda claridad y objetividad su misión en relación al problema a tratar, entendiéndose ésta como: Objetivos generales, la filosofía y valores que influirán en las acciones a tomar.

Cuarta etapa: Establecimiento de metas. Aquí deberán establecerse las metas que llevarán al Departamento de Capacitación a lograr la misión; estas metas deben tener entre otras las siguientes características: cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.

Quinta etapa: Establecimiento de programas. Los programas a que se hace referencia en esta etapa, son aquellos medios que van a ayudar al cumplimiento de las metas. Para la elaboración de éstos, se puede auxiliar de diversas formas de estructuración de los mismos, como pueden ser el PERT (Program, Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method) (Siliceo, 1999).

El Proceso Lógico de la función de capacitación

En este apartado se señalan las etapas que, de acuerdo con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación (Siliceo, 1999).

Brevemente enunciadas son:

Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.

Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que deban lograr: planeación.

Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué tema, qué materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.

Señalar la forma y método de instrucción *ad hoc* para el curso.

Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.

El seguimiento o continuación de la capacitación.

Es importante considerar tres variables en la elaboración de estos programas por parte de quién los ejecuta:

Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.

Habilidades para la implementación

Recursos necesarios para su consecución.

Se busca que el Departamento de Capacitación capte de la organización recursos que logren hacer permeable para los sujetos a capacitar, los conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar sus condiciones de vida y trabajo y que a su vez la organización a dicho departamento (Siliceo, 1999).

Dentro de los productos terminales que proporciona esta técnica podemos mencionar los siguientes:

- Identificación clara y concreta del universo a capacitar
- Definición de objetivos generales, metas, y programas de trabajo
- Determinación de actividades y tareas concretas y evaluables

- Recursos necesarios para la realización del proceso de capacitación en la organización.

Educación y capacitación en México

Reiteradas declaraciones de nuestro actual gobierno han insistido en la modernización educativa como el mejor medio para enfrentar con visión estratégica los problemas de México.

Recientemente el presidente Salinas de Gortari, manifestó que modernizar la educación es hacer un “México fuerte” que nos permita salir del rezago y de la dependencia y enfatizó que en la calidad de la educación está la batalla decisiva de México (Jhonson, 1994).

Las declaraciones desde luego no se refieren únicamente a aspectos formales y a la modernización tecnológica de la educación sino que contemplan los elementos de fondo, filosóficos y de contenido de los planes de estudio desde los niveles primarios, medios, universitarios, de posgrado y especialización. La educación en su sentido más sano y profundo es la “formación del espíritu”, es la base de la cultura de un pueblo y esta formación se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia.

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familia, empresarial, nacional, deben ser enseñados desde estos primeros años de

estudio, de manera tal que las nuevas generaciones de mexicanos aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo. Es muy necesario destacar que nuestro sistema educativo actual en todos sus niveles, no enseña en ninguno de sus planes de estudio los conceptos de productividad y calidad, ni siquiera en las carreras económico-administrativas en las que debería crearse toda un área de estudio reservada a la productividad, más aún, nuestro sistema educativo universitario ya debe establecer los estudios propios de una especialización curricular en calidad y productividad que ofrezca a nuestra sociedad, industria, servicios y comercio, profesionistas en estas disciplinas que se conviertan en los agentes de cambio que demandan todos los sectores productivos de nuestro país (Jhonson, 1994).

Desde luego, esta estructura educativa debe contemplar necesariamente la enseñanza y toma de conciencia respecto de los “valores nacionales del trabajo” definidos por todos los sectores productivo-laborales de México.

Identidad, Capacitación y productividad

Este concepto fundamental se refiere a la relación que existe entre la necesidad que tiene todo individuo de identificarse con el destino de su empresa, la cual implica conocer su misión, metas, estrategias y objetivos de corto y mediano plazo, así como los objetivos particulares o contribución individual que habrá de aportar a los propósitos generales de la organización (Siliceo, 1999).

El prestigiado médico psiquiatra vienés Víctor Frankl ha dejado bien demostrado a través de su libro *El hombre en busca de sentido*, que un motivador vital del ser humano se encuentra en el hecho de que sus actividades, incluyendo su labor profesional remunerada, tengan un claro significado, es decir, que para el individuo no sea en nada desconocido el “para que” de los esfuerzos que realiza en cada momento de su vida.

Asimismo, en el modelo de “vitalidad personal, contenido en el libro *planeación de vida y carrera* (Siliceo, 1999).

Se ha establecido que una de las condiciones básicas para poder hablar de vitalidad en un ser humano, es el que éste viva su vida con sentido constructivo; que cada acción, esfuerzo y trabajo (en sentido amplio) que realice, se constituya en una aportación creativa y transformadora del mundo; he aquí el más profundo significado del concepto de productividad, mismo que coincide en su esencia con el publicado en diferentes obras por el prestigiado psicoanalista Erich Fromm y tomado por el desarrollo organizacional para definir el término identidad (Siliceo, 1999).

Cuidado, responsabilidad, respeto y conocimiento son mutuamente interdependientes. Constituyen un síndrome de actitudes que se encuentran en la persona madura; esto es, en la persona que desarrolla productivamente sus propios poderes, que sólo desea poseer lo que ha ganado con su trabajo, que ha renunciado a los sueños narcisistas de omnisapiencia y omnipotencia, que ha

adquirido humildad basada en esa fuerza interior que sólo la genuina actividad productiva puede proporcionar (Siliceo, 1999).

Si bien parece con frecuencia, tales motivaciones no son probablemente tan importantes y universales como la que podemos llamar necesidad de trascendencia. Tal necesidad de trascendencia es una de las necesidades básicas en el hombre arraigada en el hecho de su autoconciencia, en el hecho de que no está satisfecho con el papel de criatura. Necesita sentirse creador, ser alguien que trasciende el papel pasivo de ser creado. La capacitación habrá que cubrir este prerrequisito importante de las satisfacción y productividad laboral para enfocarse en segunda instancia al renglón de aptitudes (Siliceo, 1999).

Binomio capacitación-productividad

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional y estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México. (Jhonson, 1994))

En congruencia con lo anterior, toda la capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- Promover el desarrollo integral del mexicano para el mejoramiento de su calidad de vida.
- Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.
- Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad y país.

(Jhonson, 1994).

El binomio de referencia tiene un ámbito de aplicación urgente y fundamental. Un ejemplo de aplicación directa, es una declaración del Lic. Ignacio Morales Lechuga, exprocurador general de la república, quien señaló: sólo a través de la educación y la cultura podremos resolver los graves problemas de corrupción y prepotencia, “capacitar a los agentes es la medicina contra la corrupción”, de esta manera se podrá abatir la indolencia, la incompetencia y la desviación de las conductas (Jhonson, 1994).

Principios y objetivos de la función de capacitación y de desarrollo en las empresas mexicanas

Entendemos entonces que la capacitación es una condición sine-qua-non para la productividad, y que el auténtico líder de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y crecimiento de sus colaboradores (Jhonson, 1994).

El esquema que México debe instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes diez principios y objetivos:

- **A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.**
- **La creación de un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.**

- **Convertir a la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.**
- **Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación y desarrollo.**
- **Definir y buscar el compromiso de toda la empresa enfrente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades, y que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes, es decir, en "logros productivos".**
- **La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de la capacitación y desarrollo de la empresa.**
- **La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la "calidad" sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.**

- A través de la presencia directiva en los diversos eventos educativos, patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal frente a la empresa.
- El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
- Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

Sin duda alguna, los principios y objetivos planteados pueden entenderse como confrontación respecto de lo que se ha dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y laborales añejos, cuya atención y solución no puede esperar más si se desea auténticamente participar en el proceso nacional de modernización (Jhonson, 1994).

8.13.- Tendencias de la capacitación en el siglo XXI

A fines del siglo XX se lograron importantes descubrimientos en relación con el capital humano; hoy habla de la 4ª generación de la Psicología (Psicología Transpersonal, Espiritual, Programación Neurolingüística, Inteligencia Emocional, etc), y dicho desarrollo ya se empezó a aplicar a las organizaciones modernas.

En este apartado trataremos tres de las más importantes disciplinas:

- ✓ Desarrollo de competencias
- ✓ Programación neurolingüística
- ✓ Facultamiento, facultación o “empowerment”

(Siliceo Alfonso, 1999)

Estas tres disciplinas, además de constituir materia de capacitación (cursos, diplomados sobre el desarrollo de competencias, PNL o Empowerment), configuran también formas o esquemas que dan cauce y estructura a la capacitación y al desarrollo integral. (Siliceo, 1999)

Sin embargo, por el auge que han adquirido y los lazos que les unen con todas las demás instancias del modelo de Recursos Humanos en las organizaciones (motivación, liderazgo, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, comunicación, liderazgo, plan de carrera, selección, etc), creo conveniente trazar un boceto de los puntos sobresalientes fundamentales de cada tema, sin pretender exhaustividad ni transmitir totalmente su cuerpo de doctrina, al que, por los demás, podrá accederse en la bibliografía anexa. (Siliceo, 1999)

Evaluaciones

La capacitación y el adiestramiento del personal no terminan con la clausura del curso, en donde se reciben los aplausos de los participantes y se les entregan sus diplomas. Es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación. Cualquier empresa o persona que se dedique a la capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se compartan un curso, y en practicas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además del establecimiento de prácticas, estas deben ser monitorizadas introduciendo practicas de control de calidad. Para evaluar la capacitación el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad para la capacitación, los cuales son:

- ✓ Inspección.
- ✓ revisión.
- ✓ evaluación de la capacitación.

(Grados, 1999)

Entornos de Máximos Resultados

La propia naturaleza de muchas organizaciones - con jerarquías tradicionales, un énfasis en el control gestionado de la información, una aversión a dejar que los demás asuman tareas cada vez más desafiantes y una habilidad de gestión limitada en autorreflexión y compartir conocimientos expertos- puede inhibir el crecimiento de una cultura que respalde la revisión. Las organizaciones que consiguen máximos resultados se centran en el desarrollo de conocimientos expertos respaldado y recompensando la reinversión, por parte de los empleados, de su capacidad adicional de pensar en la creación continua de conocimientos académicos, prácticos y de gestión autónoma. Estas culturas viene caracterizadas por cuatro dimensiones clave:

Compartir conocimientos expertos

Trabajar al máximo de las propias competencias

Fortalecer la capacidad de gestión autónoma

Experimentar

(Butteriss, 2001)

Compartir conocimientos expertos

Los estudios en los campos de la educación general y la formación profesional (por ejemplo, escuelas de arquitectura) revelan que las personas dan grandes saltos cuando trabajan con tutores expertos mientras aplican sus conocimientos y habilidades en entornos de solución compartida de los problemas. Estas

oportunidades suelen suceder informalmente. La clave es que las organizaciones hagan, más por diseño que por casualidad, que se compartan los conocimientos expertos. La práctica profesional es una poderosa herramienta de aprendizaje en la que un tutor/ superior experto dirige sus discusiones de solución de un problema entre un grupo de profesionales. El rol del tutor / superior experto es fomentar la reinversión de la capacidad adicional por medio de:

Modelar el proceso de pensamiento que él o ella sigue cuando aborda las tareas laborales clave.

- Enseñar a los demás a hacer las preguntas correctas y a predecir resultados.
- Animar a los demás a crear metas de aprendizaje.
- Reformular problemas en niveles superiores.
- Ayudar a los demás a identificar alternativas que llevarán al éxito.
- Se puede formar a los directivos en el desarrollo de estas habilidades y

competencias clave, y se puede proporcionar a los empleados las habilidades complementarias que les animen a desarrollar su base de conocimientos expertos. De esta forma, se acepta organizacionalmente la actuación superior como un proceso continuo en el que todo el mundo debería estar implicado.

(Butteriss, 2001)

Principio de evaluación de los administradores

Mientras mas clara sea la identificación de objetivos verificables y actividades administrativas requeridas, más precisa podrá ser la evaluación de los administradores, con base a estos criterios.

Este principio supone la medición del desempeño con base tanto en objetivos verificables (tal como ocurre en el método de evaluación basado en la administración pro objetivo), como en normas de desempeño de los administradores, como en administradores. En la evaluación de los administradores como tálese considera el grado del desempeño alcanzado, en las principales actividades administrativas comprendidas por las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Koontz Harold- Weihrich, 1999)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Trabajar al máximo de las propias competencias

El conocimiento experto también se crea a través de la solución de problemas diarios. Quienes se embarcan en el proceso de obtener máximos resultados son diferentes en el sentido que se lanzan continuamente a tareas que exigen el máximo de sus capacidades. Así obtienen experiencia en qué enfoques funcionan y cuáles no; cuánto se tarda en realizar una tarea; qué peligros deberían tenerse en cuenta, y las indicaciones que permiten saber si uno está teniendo éxito o no. (Butteriss, 2001)

Son claves para desarrollar estos conocimientos prácticos las experiencias estructuradas de desarrollo en el trabajo que requieren mayores niveles de competencia. Éstas pueden incluir actividades individuales autodirigidas, actividades en colaboración con un superior o tutor y actividades de equipo. Para alcanzar los máximos beneficios, las experiencias de desarrollo deberían proporcionar también una oportunidad de crear conocimiento académico y gestión autónoma, además de experiencia práctica. (Butteriss, 2001)

Guías del desarrollo

Las guías de desarrollo son una herramienta basada en competencias desarrollada por Hay/McBer para el uso, tanto por directivos como por empleados, en la identificación de actividades orientadas a carencias concretas de competencias. Las guías de desarrollo contienen actividades individuales y en colaboración, además de recursos como libros, videos de información e incluso películas populares organizadas según diferentes competencias.

Una vez completada una evaluación de las fortalezas y áreas a desarrollar en las competencias de los empleados, se utiliza una guía de desarrollo para identificar actividades apropiadas. Como mucho, sólo se desarrollan dos o más competencias al mismo tiempo. Las guías del desarrollo también contienen ejemplos específicos de cómo es y cómo no es la competencia en el puesto de trabajo, lo que ayuda al empleado a entender claramente el comportamiento que

esta intentando adquirir. Las guías de desarrollo están basadas en seis principios de adquisición de competencias:

- Reconocer la competencia cuando los demás la demuestran.
- Ser capaz de explicar la competencia.
- Evaluar la competencia.
- Practicar la competencia intentando distintos comportamientos.
- Aplicar la competencia e integrarla en la actuación diaria en el puesto de trabajo.
- Recibir Feedback de los demás.

Se han utilizado con éxito guías del desarrollo para todos los niveles de una organización, desde el servicio al cliente hasta los roles ejecutivos de máxima responsabilidad. (Butteriss, 2001)

8.14.- Capital humano

El capital humano e intelectual de una empresa es uno de sus activos más valiosos. En la economía actual, basada en el conocimiento, la definición de "capital" tiene nuevas acepciones.

El capital humano se define como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las

capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

http://www.monografias_com.htm

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

http://www.monografias_com.htm

La Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo define al capital humano, en uno de los últimos reportes (OECD, 1998), como " el conocimiento, las habilidades, competencias y otros atributos corporeizados en los individuos que son relevantes para la actividad económica"

Sin embargo, gestionar el capital humano e intelectual va más allá de la simple contratación y fidelización de empleados. Se refiere también a facilitar el desarrollo de estos empleados, de forma que enriquezca la base de conocimiento tanto de la propia empresa como de sus personas. http://www.monografias_com.htm

El referente empírico es un fenómeno mas amplio cuya aprehensión no puede ser solo cuantitativa su reducción a indicadores de escolaridad encuentra explicación en el contexto teórico y el avance metodológico y técnico de la disciplina económica, y no en la intuición de la que emerge. Por una parte su acotamiento a la educación responde a la facilidad con la que se puede argumentar que esta constituye una inversión y, por tanto, se transforma en “capital”

No obstante las dificultades en la definición del concepto y la medición del capital humano, su importancia teórica, en la explicación del crecimiento, y empírica, en los estudios que han sido practicados, obliga a realizar los mejores esfuerzos, con la información disponible y pugnar ante los organismos responsables de la generación de información a prestar atención a estas necesidades (Bourdieu, 1991).

Una de relaciones económicas empíricas menos rebatibles muestra que los individuos con mayor escolaridad y experiencia tienden a obtener mayores salarios. No obstante, lo que aún esta en el centro del debate es la lógica de tras de tal evidencia (Layard y Psacharopoulos,1974).³ La explicación más común proviene de la teoría del capital humano, que argumenta que tanto tiempo de permanencia en la escuela como el trabajo incrementan directamente la productividad de los trabajadores y, en consecuencia, su correspondiente salario (Becker,1964; Mincer,1974).³

Por otra parte, la hipótesis de señalización (Arrow,1973; Spence,1973; Stiglitz,1975) establece que la educación tiene el objetivo básico de servir de instrumento informativo para los empleadores, como sustituto de otro tipo de información de las características del trabajador. Por ejemplo, si se admite que los trabajadores más escolarizados experimentan menores propensiones de absentismo, que son menos tendentes a ser adictos a ciertos vicios laborales y, en general que son más capaces, mientras que, por lo contrario, los menos escolarizados carecen de las características más favorables, entonces puede admitirse la probabilidad de que los empleadores tomen en consideración la escolaridad en el momento de contratar trabajadores, como una manera de intentar reducir sus costos laborales y aumentar la productividad.

Unas buenas condiciones laborales y una reputación positiva pueden ayudar a las empresas a atraer, mantener y desarrollar su capital humano. El apoyo a proyectos sociales puede jugar un papel importante en este tema, al ayudar a los empleados a desarrollar nuevas capacidades, aumentar su motivación y fomentar la creatividad y la innovación. http://www.monografias_com.htm

Las políticas para promover el desarrollo del capital humano por medio de una educación y una formación de mejor calidad son de vital importancia para los trabajadores del sector informal. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Las personas que integran este sector con frecuencia han seguido una corta escolaridad y su capacidad para aumentar su producción y mejorar los procesos

de comercialización se ve obstaculizada por su falta de acceso a la formación.

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Las instituciones de formación formal suelen ser costosas y sus cursos no están diseñados para personas analfabetas y semianalfabetas, lo cual significa que las personas del sector informal dependen casi exclusivamente de los programas de aprendizaje informal para adquirir nuevas calificaciones. Sería sumamente conveniente modificar los programas de formación profesional y de aprendizaje para adaptarlos mejor a las necesidades de los trabajadores del sector informal.

http://www.monografias_com.htm

Según Becker, los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por otro lado, mucho se ha discutido acerca del problema de la capacidad y su influencia en la determinación de los salarios. Sí, independientemente del problema de observabilidad que aquel implica, se admitiese que los individuos más capaces son en general los más escolarizados podría argumentarse que detrás de este fenómeno estaría el deseo expreso de los individuos más capaces por invertir más en educación, como una manera de “señalizar” sus mayores capacidades a sus potenciales empleadores. Por su parte los empleadores demandarían un mínimo de estudios como un modo de filtrar” a sus trabajadores

y seleccionar a los mas capaces ante la ausencia de un mejor indicador que el proporcionado por la escolaridad.

Aunque los argumentos que sustentan cada una de las teorías son claros, las pruebas empíricas para comprobar la veracidad de una o de otra se enfrentan a grandes obstáculos. En términos generales, las dos teorías son observacionalmente equivalentes; esto es, en una simple ecuación de ingresos no existe la posibilidad de que los datos muestren evidencias a favor de una de ellas. Además, puesto que la variable "capacidad" es en esencia "no observable", no existe la posibilidad de distinguir la contribución directa de esta variable a los salarios, de la contribución indirecta inducida por la utilización de la educación como señal de "capacidad". Por esta razón los interesados en el tema han tenido que recurrir a un conjunto de pruebas ad hoc:

i) comparar las tasas de rentabilidad de una muestra de población que teóricamente no debería "señalizar" con la obtenida de otra muestra que debería hacerlo (Psacharopoulos, 1979; Riley, 1979; Ziderman, 1992; Lambropoulos, 1992; grubb, 1993; Arabsheibani y Rees, 1997; Brown y Sessions, 1999). ***

ii) analizar las características salariales de ciclo vital de individuos con diferente escolaridad, sectores y antigüedad (Layard y Psacharopoulos, 1974; Tucker III, 1986; Cohn et al, 1987).

iii) introducir la posición percentil en la distribución de los años de educación (Kroch y Sjoblam, 1994), y iv) analizar las divergencias entre la utilización de años teóricos versus años reales de estudios en una educación de

ingresos(Oosterbeeck, 1992; Groot y Oosterbeeck, 1994). (Barceinas Fernando y Bara R., 1994-1996) <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

El hecho de que la educación sirva para señalar o para aumentar la productividad tiene repercusiones en materia política educativa y, en este sentido, la verificación adquiere suma importancia. Para entender las consecuencias políticas de una u otra hipótesis es necesario razonar en términos de rendimiento privados o individuales versus sociales. En este orden de ideas, que un individuo perciba, a partir de un análisis del mercado laboral, que una mayor escolaridad le generara un mayor ingreso, independientemente que este sea consecuencia de su mayor productividad o sencillamente de una señal que envía a sus potenciales empleadores, no crea ningún problema: su tasa de rentabilidad privada se mantiene inalterada.

No obstante, el fenómeno visto desde un ángulo social adquiere una matiz mucho más grave. Si la realización educación-ingreso estuviese regida por las leyes de la "señalización", la escolaridad tendría un efecto social menos evidente, salvo como un esquema que ayudara a asignar al individuo correcto en el trabajo correcto. Pero aun en este caso podría tratarse de un esquema demasiado costoso para la sociedad. Por otra parte, el hecho de que la población haya experimentado un gran incremento en el tiempo en su acervo de capital humano vía educación (fenómeno muy característico de México) tendría consecuencias por completo opuestas según que teoría la explique. Desde el punto de vista de teoría de capital humano, la economía se vería muy beneficiada puesto que la formación de capital

humano es un medio importante para el crecimiento económico. Por el contrario, si la educación es sólo una señal, el crecimiento del acervo de educación en la economía no se traduciría forzosamente en un incremento de la productividad de la fuerza de trabajo. Podría incluso pensarse, e este caso, que las inversiones educativas funcionan más bien para elaborar un proceso "buscador de rentas" sin beneficio para la economía. http://www.monografias_com.htm

Las diferencias entre las personas: la calidad del trabajo

Acabamos de ver que algunas diferencias salariales tienen como fin compensar por los diferentes grados de atractivos que los distintos puestos de trabajo. Pero miremos a nuestro alrededor. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Observamos innumerables ejemplos en los que muchos puestos bien remunerados no son menos agradables que los mal remunerados sino mas. Debemos examinar otros factores que vayan más allá de las diferencias compensatorias para explicar las diferencias salariales existentes.

Una de las claves de las disparidades salariales se encuentra en las tremendas diferencias cualitativas que existen entre los individuos que son atribuibles a diferencias de capacidad mental y física innata, de educación y formación y de experiencia. Un biólogo diría que todos somos miembros de la especie llamada homo sapiens, pero cualquier jefe de personal insistiría en que existe una

tremenda diferencia entre los individuos según su capacidad y su contribución a la producción de la empresa. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Aunque muchas de las diferencias respecto a la calidad del trabajo se deben a factores que no son económicos, la decisión de acumular capital humano puede evaluarse económicamente. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

El termino "capital humano" designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en procesos de educación y formación. Los médicos, los abogados y los ingenieros invierten muchos años en su educación formal y en su formación en el trabajo. Gastan ingentes sumas de dinero en matriculas y en salarios perdidos, invierten entre 100.000\$ y 200.000\$ en formación universitaria y doctoral, y suelen trabajar muchas horas. Parte de los elevados sueldos de estas profesiones deben considerarse un rendimiento de su inversión en el capital human un rendimiento de los estudios que hace de estos trabajos altamente formados un tipo muy especial de trabajo. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Algunos estudios económicos de las rentas y de la educación muestran que el capital humano es, en promedio, una buena inversión. La renta de los que poseen un nivel de estudios mas altos comienza siendo mas alta y crece a un ritmo más rápido que la renta de los grupos que poseen un nivel de estudios más bajo. <http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Los ingresos relativos aumentaron enormemente en la década de 1980 al subir el “precio de las cualificaciones”. Los estudios de Richard Murnane y Alan Krueger muestran que los individuos que poseen una gran capacidad matemática o muchos conocimientos informáticos tienen una ventaja económica en el mercado de trabajo actual. (Cruz Peggy, Rojas, Vega, Villegas)

El objetivo de este artículo es reunir un conjunto de procedimientos (comparación de tasas de rentabilidad entre diversos grupos en función de su potencial propensión a señalar; comparación de la evaluación de las características de ingreso de distintos grupos, y finalmente, estimar los efectos de Sheepskin) para probar las hipótesis de señalización a partir de la información proporcionada por las Encuestas Nacionales de Ingreso-Gasto de 1994 y 1996 (Enigh, 1994 y 1996). (Barceinas y Bara, 1994-1996)

Atendiendo al planteamiento tradicional, la determinación de los salarios se rige sobre todo por la teoría del capital humano, y los procesos de señalización, de existir, son marginales. La muestra consiste en el conjunto de individuos entre 14 y 65 años de edad que reciben su ingreso por cuenta propia o por cuenta ajena y de tiempo completo. Los ingresos son trimestrales netos.

No existen trabajos que aborden de manera directa el tema en el caso mexicano. No obstante, en Smith y Metzger (1998) se considera en parte asunto, en cuanto afirman que no existe señalización en el sector de vendedores “ambulantes” auto empleados. La conclusión se basa, según comprueban, en que la educación

incrementa significativamente los ingresos de este grupo, cuando podría esperarse que tuviese un papel más bien irrelevante. (Barceinas y Bara, 1994-1996)

8.15.- Capital intelectual

El concepto de Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998). Este se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997).

Según Brooking (1997), el *capital intelectual* no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no

puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Para Brooking (1997), "con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa".

Edvinsson (1996) presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: "Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo".

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son

activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Según Brookings (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

1. Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
2. Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
3. Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
4. Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- 
- Capital Humano.
 - Capital Estructural.
 - Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- 
- Capital Humano.
 - Capital Estructural.
 - Capital Relacional

El Capital Intelectual, de cualquier forma, es considerado como un concepto de **stock**, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo. www.gestiondelconocimiento.com

8.16.- Como medir el capital intelectual

Durante la década de los 90's, las nuevas tendencias de valoración de empresas centró su interés en la investigación y desarrolla un tanto compleja y abstracta en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica del capital intelectual para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas.

www.gestiondelconocimiento.com

Para la estructuración, valoración, administración medición y reporte del capital intelectual, en el mundo de la academia y empresarial se han desarrollado entre otros los siguientes modelos:

IAS 38 como respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual. La norma internacional de contabilidad 38 define los activos intangibles susceptibles de ser valorados e incluidos en la contabilidad; para el efecto define un activo intangible como: "es un activo no monetario identificable, carente de sustancia física, poseído para uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para alquiler a otros o para propósitos administrativos." ⁵

Un activo es un recurso:

- a. controlado por una empresa como resultado de eventos pasados
- b. Por el cual se espera que fluyan beneficios económicos futuros para una empresa. **www.gestiondelconocimiento.com**

Una limitante importante de IAS 38 es que bajo el modelo tradicional de contabilidad, se reconoce un activo intangible si:

- Los beneficios económicos futuros sean atribuibles al activo que fluirá para la empresa.
- Se puede medir confiablemente el costo del activo.
- Bajo este criterio, se continúa con las restricciones del modelo tradicional de contabilidad, es decir no sería viable medir aspectos como:

-Marcas, Fidelidad de los clientes y relaciones establecidas, El Good Will (cuando no ha sido adquirido directamente por la empresa). El conocimiento acumulado en las personas. Etc.

Es un modelo limitado, que se fundamenta en los modelos de valoración de costo histórico⁵

INDICADOR Q- DE TOBIN

Uno de los enfoques iniciales para medir el capital intelectual fue emplear la "q de Tobin", técnica desarrollada por el Premio Nobel James Tobin, que mide la relación entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Las empresas intensivas en conocimiento, como Microsoft, tienen unos valores de "q" superiores que aquellas empresas que están en industrias más básicas.

El modelo de Skandia

Diseñado por Leif Edvinson es una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinson desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del "Balanced Score Card" (Kaplan y Norton). (Leif-Edvinsson-Malone, 1998)

En los modelos económicos tradicionales se utiliza normalmente el capital financiero únicamente, pero la empresa sueca Skandia propone el "Esquema Skandia de Valor", donde se propone que el capital intelectual está compuesto por:

- a) *Capital Humano*. Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones.
- b) *Capital estructural*. Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones. (Leif-Edvinsson-Malone, 1998)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este a su vez se divide en capital de cliente y capital organizativo, referido este último a todo aquello que permanece cuando los empleados se han ido a casas:, sistemas de información, bases de datos, software de tecnologías de información, etc. El capital organizativo puede descomponerse en capital de procesos (procesos que crean valor y procesos que no crean valor), cultura y capital de innovación (derechos intangibles, marcas, patentes, receta de conocimiento y secretos empresariales). (Leif-Edvinsson-Malone, 1998)

Como señala el modelo de Capital Intelectual de Skandia, este surge en un proceso de creación de valor fundamentado en la interacción del capital humano y estructural, donde la renovación continua -innovaciones- transforma y refina el conocimiento individual en valor duradero para la organización. Edvinsson y Malone proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

Capital Intelectual Organizativo = $i C, i = (n/x)$. Donde:

C, es el valor del capital intelectual en unidades monetarias.

I, es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital.

n, es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores

X, es el número de esos índices.

Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia. (Leif-Edvinsson-Malone, 1998)

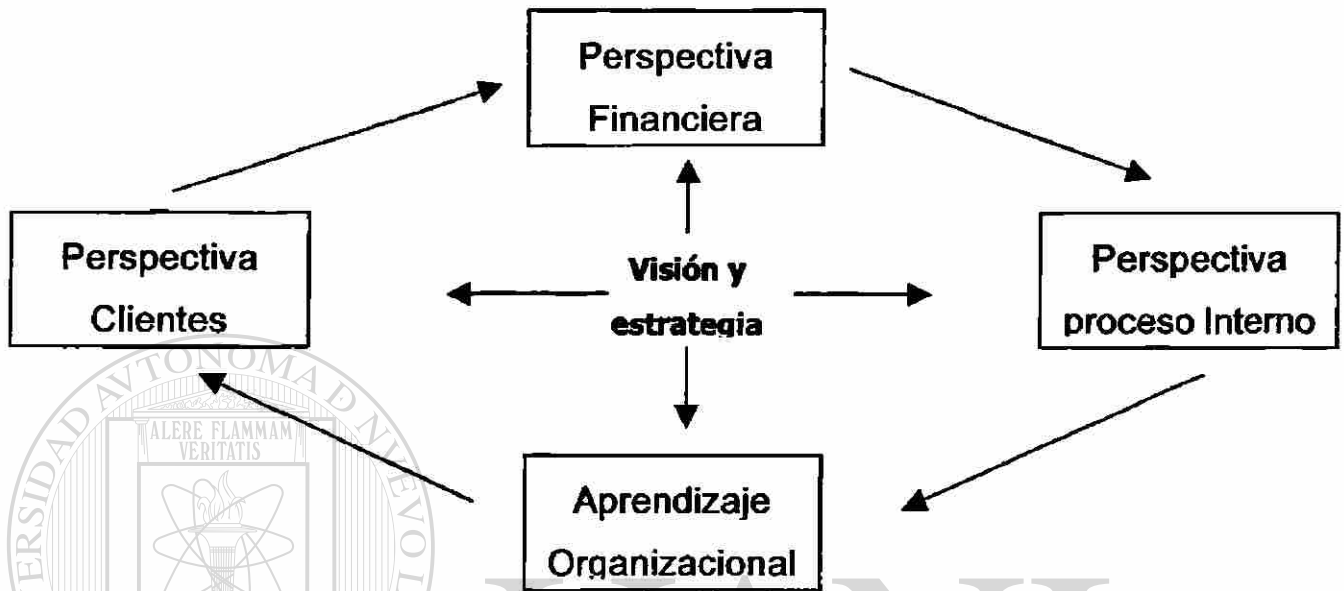
El modelo Balanced Scorecard.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las

interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. (Leif-Edvinsson-Malone,1998)

El modelo presenta cuatro perspectivas:



Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre capital, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.⁵

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y

calidad de éstos. En este bloque los indicadores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. ⁵

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes. ⁵

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. ⁶

Se distinguen tres tipos de procesos:

1.- *Procesos de Innovación*. Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia,...

2.- *Procesos de Operaciones*. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

3.- *Procesos de servicio postventa*. *Indicadores*: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, etc. ⁵

Annie Brooking, Desarrolla un modelo de medición de activos intangibles. Las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones:

- 1) validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas
- 2) planificar la investigación y desarrollo
- 3) proveen información básica para programas de reingeniería
- 4) proveen un foco para educación organizacional y programas de formación
- 5) calculan el valor de la empresa
- 6) amplían la memoria organizativa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

El Capital Intelectual está formado por cuatro categorías de activos: activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales, etc.) y activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc). ⁵

El capital intelectual (intangible) al igual que los recursos físicos necesariamente necesitan ser valorados para mediciones de eficiencia, determinación de ingresos y valuación de la compañía. El proceso de formación de "capital intelectual" debe considerarse como una actividad de inversión económica del mismo orden que la formación de capital material.

8.17.- Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones

Los activos organizativos de tipo intangible constituyen la base de la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Bajo el concepto de capital intelectual se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuyen a la creación de valor. En particular, un activo intangible de importancia estratégica para la empresa es el conocimiento organizacional. El entorno competitivo actual en el que navegan las empresas demanda una gestión ad hoc de este activo intangible, diferente por tanto, de la gestión tradicional de los activos tangibles. Las empresas deben conocer cual es su stock de conocimiento organizativo, y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento que fluyen en la empresa. Para ello, cuentan con la ayuda de herramientas de medición del capital intelectual, introducidas a mediados de la década de los noventa, y cuyo desarrollo aún está en fase embrionaria.

8.18.- La mejora continua

En la actualidad para obtener una posición competitiva las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido hacia el mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente a quien cada día se le coloca ante el reto de mejorar sus estándares de productividad. (Ruiz – Díaz, 1997)

El gerente se considera ahora como un promotor del cambio que, estableciendo una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes, funcionarios bancarios y organismos gubernamentales entre otros, que permita una mejora progresiva y continua de la organización. (Ruiz – Díaz, 1997)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Como empresa se debe enfocar a conocer las necesidades de sus[®] clientes internos y externos, ya que siendo el cambio en sus necesidades muy dinámico, se deben desarrollar prácticas que hagan de ese cambio una oportunidad valiosa para mejorar hacia posiciones competitivas. (Ruiz – Díaz, 1997)

En la actualidad no solo se deben desarrollar trabajadores especializados, sino que los recursos humanos necesitan un desempeño polifuncional con amplias capacidades que les permitan participar e impactar en el proceso de cambio y mejoramiento en la empresa. (Ruiz – Díaz , 1997).

No cabe duda que con la capacitación se puede mejorar la productividad, pero esencialmente hay que introducir en la organización, un compromiso conjunto de participación en un proceso continuo de mejora, que involucre tanto a la gerencia como a los trabajadores. (Ruiz – Díaz, 1997)

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, debe ser el objetivo permanente de la organización. (Fernández)

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio. (Fernández)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La filosofía de mejoramiento continuo, supone que nuestra forma de vida en el ambiente de trabajo, social y familiar, merece ser mejorada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan mejoras en los estándares de desempeño, éstas a la larga conducirán a mejoras en la calidad y en la productividad. (Ruiz – Díaz, 1997)

Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo. A la hora

de mejorar, es mejor centrarse en algunos aspectos, sin dispersar esfuerzos.
(Fernández)

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un coste razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar los resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente. (Fernández)

En el ocaso de este siglo, pareciera ser que para los administradores el logro de mayor productividad, tanto en el recurso humano como en las operaciones de cualquier corporación, es la preocupación fundamental; ya que en épocas pasadas sí se hacía énfasis en la productividad, pero se tuvo un efecto negativo sobre la calidad, y como consecuencia para equilibrar éste efecto se crearon áreas de inspección que hacen mas densa la estructura operativa. (Ruiz – Díaz, 1997)

La mejora continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y preparase para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización. (Fernández)

Es mejor mejorar un poco día a día, y tomarlo como hábito, que dejar las cosas tal como están, tener altibajos. Lo peor es un rendimiento irregular. Con estas últimas situaciones, no se pueden predecir los resultados de la organización, porque los datos e información, no es fiable ni homogénea. Como conclusión, sin mejora continua no se puede garantizar un nivel de calidad, ni tomar decisiones acertadas ni cumplir las metas y objetivos. (Fernández)

La productividad y la calidad no pueden ser impuestas, para que fructifique el esfuerzo por lograrla, se necesita de la voluntad de los sectores obrero, campesino, empresarial, y el Gobierno Federal, quienes deben participar comprometidamente en los procesos productivos. (Ruiz – Díaz, 1997)

El antecedente del consenso en los puntos básicos sobre la necesidad de elevar la productividad y la calidad, se plasmó en el acuerdo nacional que para tal efecto se dio a conocer oficialmente en Mayo de 1992, donde se establecen 6 líneas de acción a emprenderse por los actores productivos y el gobierno, que son:

- 1.- Modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales.
- 2.- Superación y desarrollo de la administración.
- 3.- Énfasis en los recursos humanos:
Capacitación permanente.
Condiciones del lugar de trabajo.
Motivación estímulo y bienestar de los trabajadores.

Remuneración.

4.- Fortalecimiento de las relaciones laborales.

5.- Modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo.

6.- Entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

(Ruiz – Díaz, 1997)

Beneficios claves del principio

La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización. (Fernández)

Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es mas barato intentar mejorar el producto final por otros métodos mas económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas. (Fernández)

Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.

Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar

los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.
(Fernández Héctor)

Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades. (Fernández Héctor)

Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades.

Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos gastar mas para obtener los mismos recursos y resultados?. La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace mas fácil la consecución de los objetivos de la organización.

A pesar del acuerdo mencionado y de posteriores acuerdos e integración de grupos colegiados con la misma orientación, parece ser que se continúa privilegiando aspectos técnicos y de producción, siendo que el manejo del recurso humano es la parte medular del proceso de mejoramiento no solo del aspecto productivo sino del desarrollo y engrandecimiento de cualquier organización.

(Ruiz – Díaz, 1997)

W. Edwards Deming, considerado como el padre de la calidad, menciona que los administradores y no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, al administrar adecuadamente a la variable gente y a la variable operaciones. (Ruiz – Díaz, 1997)

Las estrategias de productividad mas avanzadas permiten observar que se debe generar y estimular la participación de los trabajadores, debido al gran potencial de conocimientos y experiencias cotidianas que en el proceso de trabajo han desarrollado. (Ruiz – Díaz, 1997)

Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización. Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo. Es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización. (Fernández)

- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas.

- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.

- La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.

- Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua.

Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Esta es la razón de que sea más útil hablar acerca de mejoramiento continuo -Kaizen en Japón- que respecto a calidad o productividad. (Ruiz – Díaz, 1997)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El término mejoramiento como se usa en el contexto occidental con mucha frecuencia significa mejoramiento en equipo, excluyendo así los elementos humanos. Por contraste Kaizen es genérico y puede aplicarse a la mayoría de los aspectos de las actividades de todos. (Ruiz – Díaz, 1997)

Otro aspecto importante de Kaizen ha sido su énfasis en el proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas occidentales de revisar estrictamente el desempeño de las

**personas sobre la base de los resultados y no recompensar el esfuerzo hecho.
(Ruiz – Díaz, 1997)**

Como resultado de la globalización del comercio y con la finalidad de mantener la confianza entre los productores y los consumidores, y de vigilar los acuerdos establecidos para el intercambio de bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, se han creado organismos nacionales e internacionales de normalización. (Ruiz – Díaz, 1997)

En México la Dirección de Normas Generales, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, es la institución encargada de llevar a cabo esta tarea; en el nivel internacional, uno de los principales organismos promotores de la normalización y estandarización industrial es la Organización Internacional de Estandarización (International Standard Organization, ISO). (Ruiz – Díaz, 1997)

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**
En el mundo moderno de los negocios, la normalización o estandarización ha alcanzado diferentes niveles de actividad, dentro de la empresa o institución, dentro de un país o, a nivel internacional y entre países. La interacción entre los diferentes niveles cobra una importancia especial. (Ruiz Cristina – Díaz Ana, 1997)

**La estrategia de Kaizen es hacer un esfuerzo sin límite para el mejoramiento en los estándares existentes, los cuales se deben superar con estándares mejores.
(Ruiz – Díaz, 1997)²**

Kaizen se descompone en tres segmentos, dependiendo de su complejidad:

- Kaizen orientado a la administración,**
- Kaizen orientado al grupo y**
- Kaizen orientado al individuo.**

Kaizen orientado a la administración

En el enfoque de Kaizen orientado a la administración, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento. (Ruiz – Díaz, 1997)

Kaizen orientado al grupo

Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.

Kaizen orientado al individuo

Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de Kaizen orientado al individuo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico. (Ruiz – Díaz, 1997)

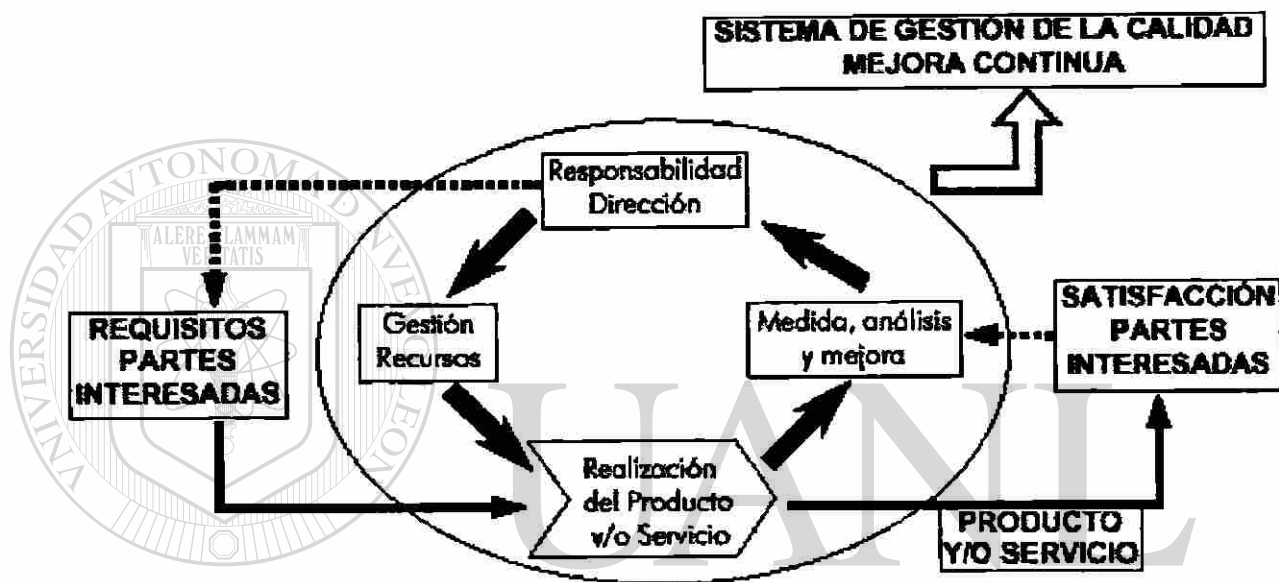
Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por el trabajador es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación, que, inmersa en el terreno de la calidad total, emanará hacia el mejoramiento continuo.

Sólo bajo estas bases se puede hablar de productividad, ya que el índice de la misma, determina también el nivel de autoestima. (Ruiz – Díaz, 1997)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8.19.- Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.

Hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas. Con buena disposición en intención. El objetivo, es no retroceder en las conquistas de calidad.

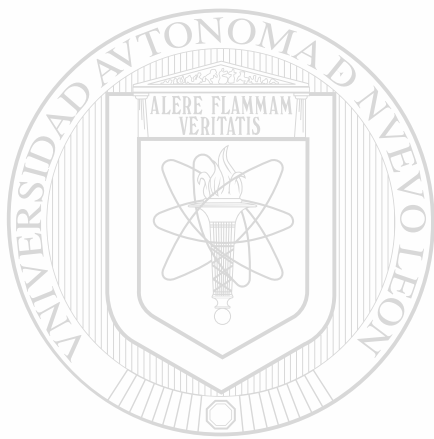


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en el desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese ésta administrador, gerente, dueño, etc.) es necesario que todo el grupo se involucre directamente que todo el grupo esté convencido de los

beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo, el problema es como convencer a todos sobre esto; para convencer a la gente se necesita ser un verdadero líder, cualquier proyecto de mejora implica cambios y casi siempre los cambios generan resistencia, entonces es muy probable que la participación del grupo no surja espontáneamente sino que será preciso propiciarla. (Ruiz – Díaz, 1997)



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROPUESTA

9.1.- PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EMWA

9.1.1.- Enfoque

Máxima Distinción S.A. de C.V., reconoce la existencia de un sistema laboral total construido por; los objetivos organizacionales o de los subgrupos, la estructura organizacional, el número y calidad de los equipos de trabajo, la distribución de los mismos, diseño de los puestos, el uso de los recursos materiales y humanos, el nivel de la tecnología empleada, los métodos y acuerdos laborales (reglamento interno), la comunicación interna, etc., y que la interacción constante y permanente del total de los elementos proporciona los resultados globales de la organización.

Por lo tanto; la identificación de problemas que interfieran con los resultados de la empresa, son visualizados como áreas de oportunidad y abordados con formas y métodos de solución acordes con el origen de los mismos.

En cuanto al recurso humano se refiere, identifica dos subgrupos; los operarios y quienes los dirige, el esquema y la relación de estos dos subgrupos se repite en los diferentes niveles, lo que los distingue son el grado de complejidad y efecto de la operación y el nivel de impacto de las decisiones.

Director General y Directores de Área

Directores de Área y Gerentes de departamento

Gerente de departamento y equipos de trabajo.

La lógica de esta constante (relación dual) nos indica que el operario decide y el que decide opera, y que la sinergia (conexión armónica) de ambas acciones se refleja en los resultados globales obtenidos por la empresa, sin ser esta la única variable que interfiere, pero si de las que están bajo nuestro control.

El contenido y objetivos del plan general de capacitación y desarrollo nos compromete a lograr y mantener el alto desempeño entre el personal de línea y niveles gerenciales, fortaleciendo:

- **El desempeño efectivo y**
- **Las decisiones acertadas.**

9.1.2.- Objetivos

- **Optimizar la calidad del factor humano**
- **Maximizar la rentabilidad del negocio**
- **Consolidar la estructura de cadena comercial del negocio: homogeneizando la capacidad y habilidades del personal de ventas, garantizando la eficiencia de proveedores internos y proyectando al mercado una imagen única del negocio**
- **Contar con el personal adecuado en calidad y cantidad que garantice el crecimiento del negocio**

- Capacitar y desarrollar al personal con el propósito de que ocupen puestos de mayor nivel de responsabilidad de manera que eficiente, fomentando así las promociones internas
- Traducir las metas de la organización en metas individuales para los empleados
- Incrementar la satisfacción laboral y motivación de los empleados.

9.1.3.- Metodología

I. Agrupación de los empleados en base y de acuerdo a sus funciones

Grupo "A"

- Aquellos empleados cuyas funciones tengan relación directa con el servicio y satisfacción al cliente

- Ventas

- Mayoreo

- Publicidad (atención a clientes)

- Servicio

GRUPO "B"

Aquellos empleados con nivel gerencial, responsables de guiar a sus grupos de trabajo hacia el alto desempeño.

- Gerentes de Tiendas
- II. Los contenidos correspondientes de la Capacitación estarán distribuidos en módulos de Capacitación (MC).
 - III. El inventario de modulo de Capacitación se dividirá en 3 áreas.

BÁSICAS:

Cuyos contenidos están prediseñados y relacionados de manera directa y la medida de los conocimientos que debe poseer el empleado para desempeñar funciones específicas del puesto, denota objetivos a corto plazo.

DINÁMICOS DE APOYO:

Los contenidos se basan en cubrir las necesidades de actualización, debido a cambios de procesos de operación o instrucción de nuevos equipos y/o sistemas. Además de proporcionar herramientas de apoyo para el desempeño de funciones específicas. En su momento, algunos módulos dinámicos formaran parte de los básicos.

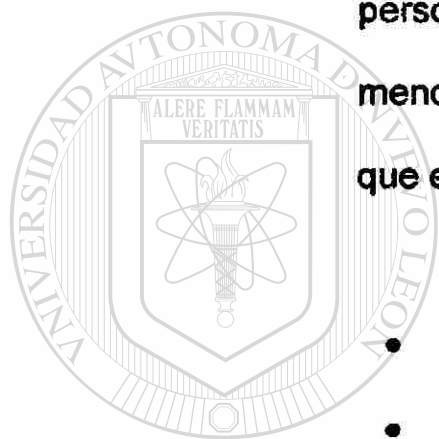
- IV. El Staff de instructores estará conformado por:
 - Instructores Internos

- **Instructores Externos**
 - **Proveedores de Marcas**
- V. Se identificara y capacitara a los instructores internos.**
- VI. Al menos los módulos de capacitación impartidos por los instructores internos y proveedores de marcas, deberán contener la carta descriptiva correspondiente; objetivos, duración, métodos y herramientas para evaluar el aprendizaje de los asistentes.**
- VII. La Capacitación de los empleados estará controlada a través de un kárdex en donde estarán incluidos lo módulos correspondientes, así como los puntajes alcanzados.**
-
- VIII. Para que un empleado sea acreditado en un modulo, deberá obtener 80 puntos de una escala de 100 en la evaluación correspondiente. Quienes no alcanzan ese puntaje, serán candidatos a retomar el curso.**
- IX. La dinámica para llevar a cabo la capacitación será de acuerdo al siguiente orden de actividades.**
- 1) **En base a los programas de capacitación, se identificaran las necesidades de capacitación de cada puesto.**

2) El primer calendario de capacitación tendrá como único propósito; el alcanzar la Capacitación mínima necesaria del personal ya integrado a la empresa y que les permita desarrollar las funciones de los puestos de manera satisfactoria.

3) Temporalmente los módulos serán ubicados de acuerdo a cubrir prioritariamente las necesidades de Capacitación del personal de los grupos "A" y "B" y en el orden de mayor a menor involucramiento en el trato directo al cliente, por lo que el orden será:

- Ventas (mayoreo y menudeo)
- Gerentes de tienda



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

X. Simultáneamente al primer calendario de Capacitación, se conformarán manuales y/o guías de capacitación (según sea el caso), de los distintos departamentos de la organización, mismos que serán utilizados de la capacitación del personal de nuevo ingreso.

XI. Los empleados con niveles gerenciales funcionarán como coordinadores internos de la capacitación de su propio departamento, y en estrecha relación con el coordinador de Capacitación:

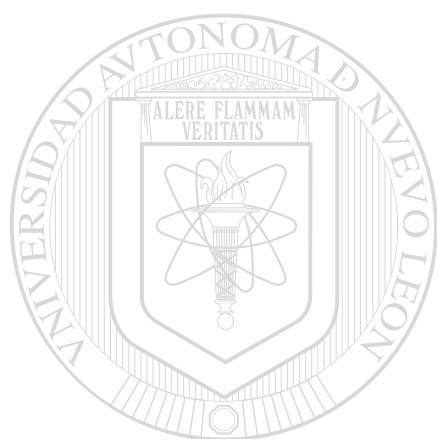
- Convocar a su personal a capacitarse en las fechas indicadas en los calendarios.
- Coordinar la capacitación y evaluación del personal de nuevo ingreso.
- Respetara y hará respetar las disposiciones de la coordinación general de capacitación.

XII. Con el propósito de dar un seguimiento sistemático a las operaciones del plan se construirá un comité central de apoyo (CCA) integrado por los directores de área, desempeñando las siguientes funciones:

- a) Comprometer a los niveles gerenciales a la participación activa y eficiente al interior del plan.
- b) Evaluar y autorizar las cartas descriptivas de los diferentes módulos.
- c) Autorizar los programas individuales y calendarios de implementación.
- d) Autorizar los gastos generados por las operaciones de capacitación y desarrollo.
- e) Supervisar y autorizar las modificaciones y anexos al plan.
- f) Analizar y autorizar las disposiciones planteadas por la coordinación general de capacitación.

XIII. La coordinación general de capacitación, evaluará escalonada y anualmente los niveles de Capacitación del personal de los diferentes departamentos, presentando los resultados al comité central de apoyo a

los coordinadores internos involucrados, presentando de ser necesario planes de mejora.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

9.2.- INVENTARIO DE MODULOS DE CAPACITACIÓN (IMC).

BASICO

MOD	TITULO / CONTENIDO	TIEMPO	INSTRUCTOR	TIPO
	<p>INTRODUCCIÓN.</p> <p>VIDEO QUE MUESTRA LA MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA</p> <p>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</p> <p>REGLAMENTO INTERNO</p>	2 hrs	JEFE DEPTO REC. HUM.	INT.
I.	<p>HERRAMIENTAS DE VENTA</p> <p>A) LECTURA APROPIADA DE ETIQUETA.</p> <p>Línea</p> <p>No. De inventario</p> <p>Modelo / Certificado</p> <p>Descripción de Pieza</p> <p>Precio en Dólares y Moneda Nacional</p> <p>Clave de Costo</p> <p>Proveedor</p> <p>Status de Pieza (Consignación)</p> <p>B)DESCUENTOS AUTORIZADOS</p>	3 hrs	GTE. TDA. GTE DEPTO.	INT.

	<p>Políticas de descuento para los clientes y personal, de acuerdo a formas de pago y plazos en el caso de créditos.</p> <p>C) PROGRAMA PRIVILEGIO</p> <p>Conocimiento del programa Privilegio; obtención de puntos, obsequios ventajas, alta de clientes, etc.</p> <p>D) SERVICIO DE TALLER</p> <p>Hechuras y reparaciones Joyería Reparaciones Relojería</p>			
--	--	--	--	--

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

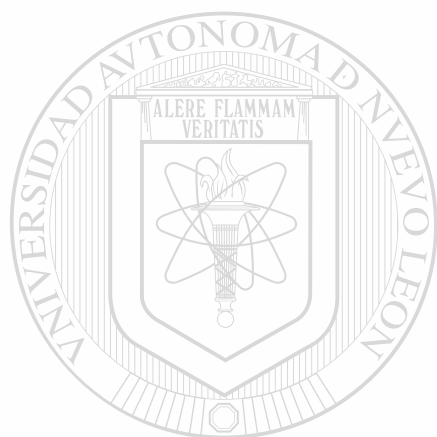
<p>II.</p>	<p>▪ CONTROLES INTERNOS</p> <p>A) Procesos en la elaboración de inventario y políticas</p> <p>B) Controles de recepción y traspaso de mercancía</p> <p>C) Controles en la recepción y envío de reparaciones</p> <p>D) Control de flujo (GTE. Y SUB-GTE).</p>	<p>2 hrs.</p>	<p>GTE. TIENDA</p>	<p>INT.</p>
<p>III.</p>	<p>▪ SISTEMA PUNTO DE VISTA:</p> <p>Capacitación en el manejo adecuado y efectivo del sistema.</p>	<p>12 hrs.</p>	<p>GTE. TIENDA GTE. DEPTO</p>	<p>INT</p>

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

IV.	<p>▪ PAGOS TARJETAS</p> <p>BANCARIAS:</p> <p>A) TERMINALES BANCARIAS:</p> <p>Ingreso de pagos normales y diferidos</p> <p>Pagos diferidos por promoción</p> <p>Cancelación de venta</p> <p>Corte diario</p> <p>B) SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE FRAUDES</p>	3 hrs.	BANCOS CONTABILIDAD	PROV. INT.
-----	---	--------	------------------------	---------------

<p>V.</p>	<p>▪ DIAMANTES</p> <p>A) GENERALES</p> <p>Historia</p> <p>Principales Yacimientos</p> <p>Deberes como principal distribuidor de materia prima</p> <p>Magia / Creencias</p> <p>Composición orgánica del diamante</p> <p>B) FACTORES QUE DETERMINAN EL VALOR DEL DIAMANTE</p> <p>Corte</p> <p>Color</p> <p>Pureza</p> <p>Peso</p> <p>C) CERTIFICACIÓN DEL DIAMANTE</p> <p>GIA- Gemological Institute of America, Inc.</p> <p>EGL- European Gemological Laboratory.</p>	<p>12 hrs</p>	<p>Lily Rangel</p> <p>GTE. TDA.</p>	<p>EXT.</p> <p>INT.</p>
-----------	--	---------------	-------------------------------------	-------------------------

	EMWA- Certificación propia.			
VI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OTRAS GEMAS <p>V Zafiro</p> <p>B) Rubi</p> <p>C) Esmeralda</p> <p>D) Semipreciosas</p>	4 hrs.	LIC. WAPINSKI GTE. TDA.	INT. INT.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

VII.	<p>▪ PERLA</p> <p>V PERLA NATURAL VS. CULTIVADA</p> <p>B) PERLA SINTETICA</p> <p>C) FACTORES QUE LE DAN VALOR A LA PERLA</p> <p>Tamaño</p> <p>Lustre</p> <p>Superficie</p> <p>Forma</p> <p>Color</p> <p>D) PERLAS AKOYA VS. MAR DEL SUR</p> <p>E) MIKIMOTO COMO MARCA EN PERLAS</p> <p>F) CLASIFICACION DE MIKIMOTO PARA EVALUAR LAS PERLAS</p> <p>G) CUIDADO Y MANTENIMIENTO DE LAS PERLAS</p>	3 hrs.	LIC. WAPINSKI GTE. TDA. MIKIMOTO	INT. INT. PROV.
------	---	--------	--	-----------------------

VIII.	<p>▪ PRINCIPIOS BÁSICOS DE FABRICACIÓN DE JOYERÍA FINA</p> <p>A) ORO</p> <p>Propiedades físicas</p> <p>Aleaciones</p> <p>Oro amarillo / gris / rosa</p> <p>14, 18, 24 Kilates</p> <p>B) PROCESOS</p> <p>Vaciado</p> <p>Estampado</p> <p>Fundido</p> <p>C) DETALLADO Y ARMADO</p> <p>Acabados: brillo, mate y satinado</p> <p>D) MONTADO</p> <p>Grano, uñas, bisel, canal, etc.</p> <p>E) SERVICIOS EMWA</p> <p>¿Qué ofrece?</p>	3 hrs.	SERVICIOS PROPORCIONADOS POR TALLER	INT. INT.
-------	---	--------	-------------------------------------	-----------

IX.	<ul style="list-style-type: none"> • RELOJERIA V RELOJES DE MOVIMIENTO MECANICO Manual Automático B) RELOJES DE MOVIMIENTO DE CUARZO C) CRONOMETO Y CRONOGRAFO D) HERMETICIDAD E) CRISTALES Zafiro Mineral Plexi F) RECOMENDACIONES GENERALES DE MANTENIMIENTO Hermeticidad, cambio de pila, servicio, etc. G) GARANTIAS Internacionales Vigencia 	3 hrs.	PERS. SERVICIO GTE. TDA.	INT. INT.
-----	--	--------	--------------------------------	--------------

	Llenado de garantía			
X.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CARTIER <p>Historia</p> <p>Relojería</p> <p>Joyería</p>	6 hrs.	<p>CARTIER</p> <p>GTE. BUTIQUE</p> <p>GTE. TDA.</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p> <p>INT.</p>
XI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ GUCCI, TAG HEUVER, FREDERIC 	6 hrs.	<p>CRELUSA</p> <p>GTE. TDA.</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p>
XII.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ROLEX 	6 hrs.	<p>ROLEX</p> <p>ARACELI GZZ.</p> <p>GTE. TDA.</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p> <p>INT.</p>
XIII.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MONT-BLANC 	3 hrs	<p>CARTIER</p> <p>ARACELI GZZ.</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p>
XIV.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BULGARI 	3 hrs	<p>BULGARI</p> <p>JEFE MARCAS</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p>
XV.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MIKIMOTO 	3 hrs	<p>MIKIMOTO</p> <p>JEFE MARCAS</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p>
XVI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TIFFANY 	3 hrs	<p>TIFANNY</p> <p>SRA. WAPINSKI</p> <p>JEFE MARCAS</p>	<p>PROV.</p> <p>INT.</p> <p>INT.</p>

XVII.	▪ LOCMAN	3 hrs	LOCMAN JEFE MARCAS	PROV. INT.
XVIII.	▪ BAUME MERCIER	3 hrs	CARTIER JEFE DE MARCAS	PROV. INT.
XIX.	▪ VACHERON CONSTANTINI	3 hrs	RICHEMONT JEFE DE MARCAS	PROV. INT.
XX.	▪ PIAGET	3 hrs	RICHEMONT LIC. WAPINSKI	PROV. INT.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DINAMICOS DE APOYO

MOD	TITULO / CONTENIDO	TIEMPO	INSTRUCTOR	TIPO
I.	<ul style="list-style-type: none"> OFFICE Hoja de cálculo Excel Procesador de palabras Word	2 hrs.	SISTEMAS	INT.
II.	<ul style="list-style-type: none"> OFFICE POWER POINT Power Point	1 hra.	SISTEMAS	INT.
III.	<ul style="list-style-type: none"> SISTEMA REPARACIONES 	24 hrs.	SISTEMAS JEFE DE AREAS	INT. INT.
IV.	<ul style="list-style-type: none"> SISTEMA ESTADISTICA 	DEPENDE DE USUARIO	SISTEMAS JEFE DE DEPTO.	INT. INT.
V.	<ul style="list-style-type: none"> SISTEMA INVENTARIOS 	DEPENDE DE USUARIO	SISTEMAS JEFE DE DEPTO.	INT. INT.

MDO	TITULO / CONTENIDO	TIEMPO	INSTRUCTOR	TIPO
VI.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PRESENTACIÓN VISUAL DE MERCANCÍA 	4 hrs.	COMITÉ DE IMAGEN GTE. DE TDA	INT. INT.
VII.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MEDIDAS DE SEGURIDAD 	2 hrs.	SEGURIDAD GTE. TIENDA JEFE DEPTO.	INT. INT. INT.
VIII.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MATEMÁTICAS BÁSICAS 	2 hrs.	CONTABILIDAD	INT.
IX.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CALCULO DE IMPUESTOS POR IMPORTACION 	1 hra.	CONTABILIDAD	INT.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

10.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

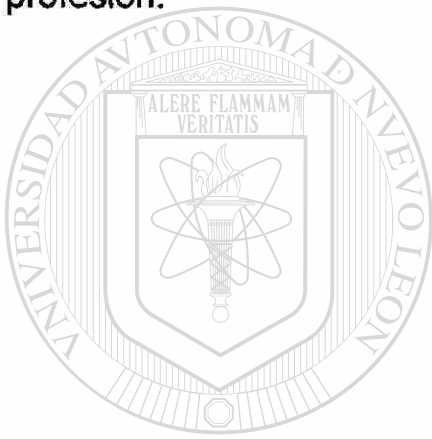
Aun y cuando la aplicación de este programa de capacitación al personal de ventas foráneo ha sido realizada con el objetivo de aumentar los índices de productividad en los puntos de venta EMWA. Los efectos positivos de la capacitación no han podido ser visibles en los indicadores ya que para la empresa estos podrán ser analizados de una mejor manera hasta después del mes de mayo de 2004 porque es cuando las ventas en los puntos de venta aumentan de forma considerable por los festejos durante este periodo. De tal manera que para ellos no hay un referente con el cual puedan comparar los resultados.

Como primera instancia el diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) podemos considerarlo como exitoso ya que a través de el nos pudimos dar cuenta de cuales eran esas necesidades y quienes la necesitaban realmente (capacitación), no con esto queremos decir que los demás departamentos no la necesitan, sino que al menos son ellos en los que su área de oportunidad esta más expuesta ante los consumidores ya que ello afectaba directamente a la calidad en el servicio.

El diagnóstico de necesidades de capacitación encontró también la importancia de que la capacitación es un campo donde el psicólogo laboral puede ser un agente de cambio para la organización. A través de ésta capacitación es como el personal deberá estar a la vanguardia de la información que lo lleve a tener un alto desempeño frente a su competencia comercial

También es cierto que por medio de este tipo de aplicaciones, el recién egresado de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional puede demostrar tanto sus habilidades así como sus conocimientos que le permiten proyectarse hacia fuera de las aulas con toda una gama de herramientas que han de orientar a las organizaciones hacia su mejor desempeño dentro de sus contexto.

El psicólogo laboral no solo ha de buscar una remuneración en su quehacer profesional diario, sino también todo aquello que lo lleve a darle un significado a su profesión.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

11.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

BLAKE, O. (2001); "La capacitación: Un recurso dinamizador de las organizaciones"; Argentina: Editorial Macchi.

BLAKE, O. (2000); "Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación"; Argentina: Editorial Macchi.

BUTTERISS, M. (2001); "Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para Crear una Organización de Alto Rendimiento"; España: Editorial Edipe.

GRADOS, J. (1999); "Capacitación y Desarrollo de Personal", México: Editorial Trillas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CRAIG, R. (1999); "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal"; México: Editorial Diana.

KOONTZ, H. (1999); "Administración: una perspectiva global"; México: Editorial McGraw Hill.

EDVINSSON, L. y Col. (1998); "El capital intelectual"; México: Editorial Norma

PINKSTAFF, M. (1985); "Como desarrollar sus habilidades gerenciales", México:
Editorial Interamericana.

REYES, A. (1987); "Administración de Personal"; México: Editorial LIMUSA.

SILICEO, A. (1999); "Capacitación y Desarrollo de Personal"; México: Editorial
Trillas.

STEINMETZ, C. (1979); "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal";
México: Editorial Diana.

TYSON, S. (1989); "Administración de personal"; México: Editorial Trillas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
Artículos de Internet ®
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

"La mejora continua de los Resultados", Fernández Pereda Héctor, Europe, Spain,
Asturias, Obtenido de la World Wide Web:
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_mejora_continua.html

"Mejora Continua y productividad", (en línea) "Ruiz Villar, Cristina y Díaz Cerón, Ana María, en Ciencia Administrativa. Nueva época Número uno, Xalapa, Ver. Consultado el día 12 de marzo de 2003

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

Universidad de Antofagasta, Facultad de Educación, "Gestión por competencia y el capital humano", CRUZ, P. Y cols. Consultado el día 9 de marzo de 2003.

http://www.monografias_com.htm

Héctor Fernández Pereda, Europe, Spain, Asturias, "La mejora continua de los Resultados", Obtenido de la World Wide Web:

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_mejora_continua.html

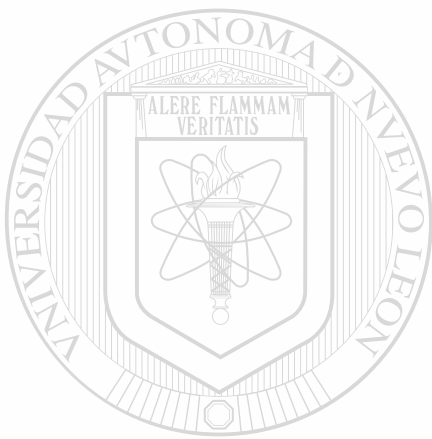
Ruiz Villar, María Cristina y Díaz Cerón, Ana María, "Mejora continua y productividad" en Ciencia Administrativa. Nueva época Número uno, Xalapa, Ver.

1997, pp.100-103. Obtenido de la World Wide Web:

<http://www.uv.mx/iiesca/revista2/ana2.html>

"Intelectual & Contabilidad del Conocimiento". ECOE Ediciones 1999. - KAPLAN, Robert. Balanced ScoreCard. Editorial 2001. 1999. - HARVARD Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto S. A. 1998. Información Obtenida en la World Wide Web: www.gestiondelconocimiento.com

12.- ANEXO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTRATO PSICOLÓGICO

Contrato celebrado por 2 partes siendo estas: (1) La organización **Máxima Distinción S.A. de C.V.** y (2) por el consultor **Lic. Juan Lucio Rosales Luna.**

El domicilio de la organización es **Riód de la Plata # 449 Ote. en el primer piso "B" col. Del Valle, San Pedro Garza García, N.L.** con el teléfono **83-78-62-15**

La organización será representada ante consultor por la **MVZ. Liliana Rangel Quintero** gerente de recursos humanos de la misma organización.

El consultor tiene como domicilio **Jerez 317 3er. Piso departamento 6 Col. Mitras Centro, Monterrey, N.L.** con el teléfono **89-89-80-42**

Con base a una entrevista previa se establece el compromiso donde

La organización apoyará al consultor con:

- a) Ubicación física dentro de las oficinas
- b) Uso de computadoras
- c) Información necesaria para el diagnóstico e intervención
- d) Contacto directo y continuo con la **MVZ. Liliana Rangel Quintero.**

Y el consultor aportará a la organización con:

- a) Establecimiento de horarios de trabajo siendo este de Lunes y Miércoles de 14:00 a 17:00 hrs, hasta el día 15 de Diciembre y a partir del 12 de Enero hasta el 30 todos los días de 10:00 a 14:00 hrs.
- b) Formación de un Equipo Externo de trabajo para el proyecto
- c) Retroalimentación al finalizar el diagnóstico y la Intervención.

Atentamente,



MVZ. Liliana Rangel Quintero

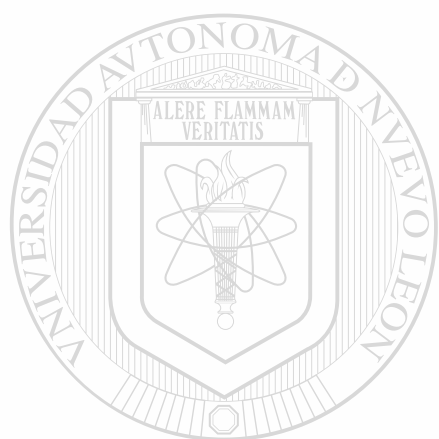
Máxima Distinción S.A. de C.V.



Lic. Juan Lucio Rosales Luna
Consultor

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

San Pedro Garza García, N. L. a 24 de Septiembre de 2003



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



